

التخطيط الاستراتيجي القومي

منهج المستقبل

الأستاذ الدكتور
محمد حسين أبو صالح

التخطيط الاستراتيجي القومي

منهج المستقبل

بسم الله الرحمن الرحيم

الطبعة الأولى

٢٠١٦م

المملكة الأردنية الهاشمية

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية

(٢٩٤٥ /٦/٢٠١٥) مركز الايداع ٦٥٨,٤٠١

ردمك ٥-١٤- ٥٩٤ -٩٩٥٧ - ISBN ٩٧٨

الواصفات: الاستراتيجية/ ادارة الاعمال

التخطيط الاستراتيجي القومي –منهج المستقبل

الاستاذ الدكتور : محمد حسين ابو صالح

دار الجنان للنشر والتوزيع

عمان – العبدلي - مجمع جوهرة القدس التجاري – ط(M)

- هاتف: ٠٠٩٦٢ ٦ ٤٦٥٩٨٩١ تلفاكس: ٠٠٩٦٢ ٦ ٤٦٥٩٨٩٢
- موبايل: ٠٠٩٦٢ ٧٩٥٧٤٧٤٦٠ موبايل: ٠٠٩٦٢ ٧٩٦٢٩٥٤٥٧
- هاتف السودان – الخرطوم ٠٠٢٤٩ ٩١٨٠٦٤٩٨٤
- ص.ب ٩٢٧٤٨٦ الرمز البريدي ١١١٩٠ العبدلي
- البريد الإلكتروني: dar_ jenan@yahoo.com

daraljenanbook@gmail.com

التخطيط الاستراتيجي القومي

منهج المستقبل

الاستاذ الدكتور

محمد حسين أبوصالح

بسم الله الرحمن الرحيم

اللهم صلِّ على من منه انشقت الأسرار وانفلقت الأنوار وفيه ارتقت الحقائق وتنزلت علوم آدم فأعجز الخلائق وله تضاءلت الفهوم فلم يدركه منا سابق ولا لاحق..

المقدمة:

أتيحت لي الفرصة خلال الأعوام الماضية للمشاركة في العديد من الأنشطة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي على المستوى القومي، وقمت بإعداد عدد من الدراسات التحليلية عن التخطيط القومي لعدد من الدول النامية لفترة ما بعد الاستقلال وحتى مطلع التسعينيات، كما شاركت ببعض المحاضرات في عدد من الدورات التي استهدفت بناء القدرات في مجال التخطيط الاستراتيجي القومي لمجموعات من كبار الموظفين الحكوميين . لقد بدا لي بوضوح من خلال الدراسات المشار إليها، عدداً من النتائج المهمة تمثل أهمها في ضعف أو عدم وجود التخطيط الاستراتيجي القومي في تلك الدول، عدم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي السياسي والأمني وفي مجال العلاقات الدولية، ضعف القدرات التفاوضية الوطنية، عدم وجود مسار استراتيجي للدولة، غياب الترتيبات الاستراتيجية السياسية التي يتم من خلالها ترقية الأداء السياسي، انطلاق التخطيط الاقتصادي من منظور محلي لتحقيق أهداف محلية دون أي طموحات لتحقيق أهداف عالمية، وعدم وجود ترتيبات لتأسيس أوضاع تتناسب والصراع الدولي حول المصالح، عدم وجود رؤى وطنية حول المصالح الاستراتيجية للدولة، غياب ثقافة خطة الوطن التي يسندها الجميع في الحكم والمعارضة، عدم تكامل الأنشطة بالدولة، وقد انعكس ذلك في ارتباك الأداء بتلك الدول وعدم قدرتها على تحقيق نهضة طموحة.

كما لاحظت من خلال تقييمي للدورات التي سبق ذكرها، أن المنهج المتبع في التدريب كان يعتمد بشكلٍ كبير على مفاهيم الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، مع التركيز على تحليل SWOT، وكان المشهد المتكرر في كل تلك الدورات يبدأ عند نهاية المحاضرة وبداية أسئلة المتدربين، حيث ترد أسئلة متخصصة جداً من موظفي بعض الوزارات ذات الأهداف غير التجارية كوزارة الخارجية، العون الإنساني، الدفاع، الداخلية، العدل .. إلخ .. كانت معظم الأسئلة تدور حول قضايا مثل: ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التناسق الوطني؟ كيفية مواجهة الصراع الدولي حول المصالح؟ وما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرات التفاوضية الوطنية،

وكيف تتم السيطرة على الصراع السياسي.. إلخ .. وهكذا لاحظت بوضوح وجود صعوبة من المدربين في الإجابة على مثل تلك الأسئلة.

بنظري كل ذلك يعود لسبب رئيس هو قصور علم التخطيط الاستراتيجي لمنظمات الأعمال عن تلبية حاجة التخطيط القومي بما يشمله من قضايا وتعقيدات تتعلق بالأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتقنية والإعلامية والعسكرية وبالأمن القومي. ولعل الباحث في علم التخطيط الاستراتيجي لمنظمات الأعمال يستطيع أن يلاحظ ذلك. يأتي ذلك في وقت تخلو فيه المكتبات الوطنية والعربية من كتب ومراجع التخطيط الاستراتيجي القومي، فيما لا زالت معظم جامعاتنا الوطنية تعتمد منهج التخطيط الاستراتيجي لمنظمات الأعمال لتأهيل القيادات الاستراتيجية، وهذا وضع لا يتناسب والتحديات المعاصرة .

لعله من البديهي إدراك أن المصالح الوطنية للدول في ظل التعقيدات المتزايدة للبيئة الدولية وبروز النظام العالمي الجديد، لا يمكن تحقيقها إلا لأصحاب المزايا والقدرات التنافسية العالمية والقدرات التفاوضية، من هنا فإن امتلاك القوة الاستراتيجية أو أحد عناصرها الأساسية، وتحديد المسار الاستراتيجي للدولة ولمنظماتها وبلورة الرؤى الاستراتيجية تصبح مطالب ملحة لا سبيل عنها لبناء المستقبل ومواجهة تحدياته .

إن التاريخ يثبت أن الإرسال الحضاري كان دائماً يتم من مراكز إرسال قوية، ولعل ما يجري على الساحة الدولية في الوقت الراهن يشير إلى امتلاك الغرب للقوة الاستراتيجية، وهو وضع يعني أن التخطيط للتعامل مع العولمة وإدارة الحوار الحضاري المكتمل والفعال بين دول الشمال ودول الجنوب لا يمكن تحقيقه من المنظور الاستراتيجي إلا عبر استراتيجيات اجتماعية تنطلق من مراكز قوة أي تستند على تخطيط استراتيجي اقتصادي وسياسي متقن .

رجوعاً لكل ذلك فقد اهتم الكاتب بتأسيس وطرح مفاهيم جديدة للتخطيط الاستراتيجي في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعلاقات الدولية والبحث العلمي والتقنية، كما طور مفاهيماً جديدة للتغيير الاستراتيجي تتناسب ومتطلبات الأداء

القومي. وأرجو أن أشير هنا إلى أن الكتاب لم يتطرق للاستراتيجية العسكرية وذلك لوفرة المادة العلمية التي كتبت فيها .

كما اهتم هذا الكتاب الذي يعد تطويراً لكتابنا "التخطيط الاستراتيجي في الاقتصاد والعلوم السياسية والاجتماعية" بتوضيح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي، المصالح الوطنية والأمن القومي، وقد اقتضى ذلك تحقيق التناسق بين كل من أساليب التحليل الاستراتيجي، الغايات القومية المنبثقة عن الاستراتيجية وعناصر القوة الشاملة للأمن القومي والتنظيم الإداري لآلية التخطيط الاستراتيجي القومي ..

بناء عليه قام الكاتب بتطوير أسلوب التحليل المعروف بتحليل PEST حتى يكون مناسباً للوضع المشار إليه، وأطلق على التحليل بوضعه الجديد اسم تحليل الأوضاع القومية : SIMPEST . كما تضمن الكتاب تحديد خطوات الإدارة الاستراتيجية في المجالات الفرعية المختلفة السياسية والاجتماعية والاقتصادية.. إلخ، بما يجعلها تتناسب ومتطلبات المصالح الوطنية بما في ذلك مطلوبات الأمن القومي، كما طرح رؤية متكاملة للتنظيم الإداري لآلية التخطيط الاستراتيجي..

إن المفاهيم الجديدة للتخطيط الاستراتيجي، وتحديد خطوات الإدارة الاستراتيجية بأشكالها الجديدة، والتحليل بوضعه الجديد، جعلت من التخطيط الاستراتيجي القومي نشاطاً متكاملاً تسعى فيه كل الاستراتيجيات الفرعية لتحقيق المصالح الوطنية والتعامل مع القضايا الاستراتيجية ونقاط الضعف والمهددات الوطنية، كما بلورت العلاقة بصورة أوضح بين التخطيط الاستراتيجي والأمن القومي، فيما أصبح التحليل الاستراتيجي الذي تم تطويره مناسباً للتخطيط الاستراتيجي القومي ولأغراض تحقيق الأمن القومي، أما التنظيم الإداري لآلية التخطيط الاستراتيجي فيجعل الدولة تسير بانتظام من موطن الضعف في الغايات المختلفة نحو موطن القوة، في ظل إدراك مستمر للتحديات المحلية والدولية، وبالتالي عدم ممارسة الدولة لأي أنشطة غير مطلوبة أو تتناقض مع المصالح الوطنية أو تهديد الأمن القومي .

نرجو أن يشكل هذا الكتاب نقطة انطلاق للباحثين والمفكرين للنقد والتحليل في سبيل بناء الفكر في هذا المجال الحيوي المهم . والله ولي التوفيق،،

د. محمد حسين أبوصالح

١ / ١ / ١٤٢٩هـ

الباب الأول

المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي

الفصل الأول

مفهوم الإدارة

إن الإدارة الحديثة والمنهجيـة العلميـة والوسـائل التقنيـة هـي الحـل الوحيـد للمنظمـات، مؤسسات.. دول الخ..)، حتى تستطيع أن تدير حـوار المـصالح في العـصر القادم حيث أن زوال الحدود يعني أن مهام المديرين ستتعقد أكثر لتحولهم مـن التخطـيط لبيئة محلية محمية ذات أنماط غالباً ما تكون متواضعة، إلى بيئة عالمية، وتحـول بيئـة المنظمـة لتبدأ في التأثر بالبيئة الدولية بكل تعقيـداتها وتطورهـا المتـسارع، وهـذا يقـود إلى حتميـة انتهاج أساليب علمية حتى تتمكن من مواجهة عصر العولمة.

المفهوم الإنساني

الإدارة لا تخرج عن كونها ذلك النشاط الإنساني الذي يُمـكِّن المنظمـة مـن الـتفكير العلمي الإيجابي المنظم المرتب الذي يؤدي إلى التفاعل الإيجابي مع البيئة (البيئة الداخليـة للمنظمة، الأسرة والمصالح الدولية والإقليميـة والمحليـة.. الخ) بمـا فيهـا مـن متناقـضات وتفهمها وتحليلها التحليل المثالي ودراستها بما يمكنها من تحقيق أهـدافها بأحـسن صـورة ممكنة، عن طريق الاسـتخدام الأمثـل للفــرص والمـوارد الماديـة والبـشرية المتاحـة بأقـل التكاليف والخسائر الممكنة وفي الزمن المحدد عبر مجموعة من المبادئ والأساليب العلمية.

المفهوم الإسلامي

برؤية المؤلف فإن المفهوم الإسلامي يأخذ عمقاً أكبر مـن المفهـوم الإنـساني، وذلـك لاستناده على المنهج الإسلامي، فإذا كان المفهوم الإنساني يهتم بترتيب النشاط في المنظمة

بما يشمله ذلك من مبادئ وأساليب، تؤدي إلى تحقيق الأهداف بالجودة المطلوبة وأقل التكاليف في الزمن المحدد، والاستغلال الأمثل للفرص والموارد، **فإن الإدارة الإسلامية تتضمن ذلك إلا أنها تشمل أبعاداً أخرى تميزها عن المفاهيم الإنسانية للإدارة، تعبر في مجملها عن المفهوم الإسلامي للجودة، نلخصها في الآتي:**

١. **المفهوم الإسلامي** يربط الأرض بالسماء في كافة المناحي، لذا نجده يتضمن الجوانب الإيمانية المتعلقة بذلك (مثال لذلك المفهوم الإنساني يتحدث عن الاستغلال المثالي للموارد ورغم توصل الغرب مؤخراً إلى أهمية الحفاظ على البيئة والموارد العالمية إلا أن ذلك لم يدرج ضمن مفهوم الإدارة بصورة واضحة، بينما نجد المفهوم الإسلامي يتضمن ذلك بل ويتعداه للحصول على موارد جديدة من خلال استيفاء العناصر الإيمانية كالحصول على موارد مائية من خلال التقوى أو الاستغفار)، وربط نجاح الشراكات في المجتمع بتوفيق الله الذي يتوقف على الإخلاص والأمانة وتحقيق الرضا لكافة أطراف الشراكة.. الخ، التي تقود إلى رضاء المولى عز وجل وتوفيقه، ففي حديث لأبي هريرة أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: يقول الله تعالى: (أنا ثالث الشريكين ما لم يخن أحدهما صاحبه فاذا خان أحدهما صاحبه خرجت من بينهما).

٢. **المفهوم الإسلامي** يتضمن مفهوم الجودة الإسلامية ويستند على مجموعة من الأسس والقيم والمبادئ والمرتكزات الأخلاقية، والتي تقود بصورة مباشرة وغير مباشرة نحو تأسيس مصالح عادلة لكافة الأطراف بما فيها البيئة، **يبدو ذلك في الآتي:**

- **العاملون**: وهو يشمل مراعاة مصلحة العامل، معاملته كانسان، مراعاة أوضاعه الاجتماعية، عدم تحميله ما لا طاقة له به، منحه المرتب والحافز المجزي، عدم تأخير صرف راتبه.. الخ.

- **تحقيق مصالح المنظمة** بما لا يتناقض مع المفهوم الإسلامي (الإضرار بالبيئة أو العاملين أو الجمهور.. الخ).

- **جمهور المنظمة:** من حيث تقديم الإنتاج من الخدمات والسلع بالجودة والسعر والشروط المناسبة دون غش أو تزوير أو تلاعب.

- **الحفاظ على البيئة من الفساد بكافة أنواعه**، وهو مجال واسع يتضمن عدم الإسراف في استخدام الموارد ،عدم إفساد البيئة من قطع للأشجار أو تلويث للبحار أو للهواء.. الخ.

٣. **المفهوم الإسلامي** مقيد بالسعي لتحقيق العمل الصالح، وهو يعني العمل لصالح خير البشرية، ليس ذلك فحسب بل نجد أن المنهج الإسلامي يربط بين الإيمان والعمل الصالح فلا نجد الإيمان إلا ويتبعه العمل الصالح، كما جاء في حديث (الإيمان ما وقر في القلب وصدقه العمل) لذا فإن تزكية النفوس من خلال الذكر يقود نحو الإيمان الذي يقود إلى العمل الصالح كنتيجة تلقائية، وهذا يعني أن مفهوم الإدارة في الإسلام لا ينفك عن الجوانب الإيمانية.

٤. **المفهوم الإنساني** تنتهي أهدافه بالحياة الدنيا، فيما يمتد **المفهوم الإسلامي** ليشمل تحقيق أهداف تتعلق بالحياة الآخرة.

أهمية الإدارة :

إذا تدبرنا البيئة الدولية بعمق، فإننا سندرك العديد من التحديات المطلوب مواجهتها والعديد من الأهداف المطلوب تحقيقها. إن تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها في ظل بيئة دولية تتسم بالتعقيد والتباين فضلاً عن التطورات المتسارعة والمخططات الاستراتيجية التي تموج بها الكرة الأرضية، كلها تشير إلى التحديات التي تواجه المنظمات، إننا نعيش في عصر أصبح التفوق فيه لمن يمتلك القدرات والمزايا التنافسية، وهي تحديات تتعذر مواجهتها دون علم الإدارة، ولقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن ما تحقق من نجاح وتنمية في العقود الماضية لم يتم إلا بفضل علم الإدارة، بل إن تحقيق التفوق أصبح يتوقف أكثر من ذي قبل على مدى امتلاك القدرات الإدارية المتطورة.

الإدارة والبيئة :

إن المنظمة الناجحة هي تلك التي تتفاعل بحيوية وديناميكية مع المتغيرات والتعقيدات التي تحدث في البيئة وعلى هذا يجدر بنا ونحن نتحدث عن الإدارة أن نعرف ما هو المقصود بالبيئة.. ويقصد بها الظروف البيئية كالمناخ، الظروف السياسية والحكومية، العولمة، الظروف الاجتماعية والعادات والتقاليد والقيم والمبادئ والأديان، السوق والمصالح الدولية، القوانين واللوائح الإقليمية والدولية والمحلية، العوامل الجغرافية، العوامل الفنية من مهارات وخبرات وتكنولوجيا، مستوى التعليم والثقافة.. الخ وكل هذه العوامل تأخذ بعداً مختلفاً في تأثيرها على العملية الإدارية إذا تم استصحاب ظروف العولمة والتطورات العلمية التي تسود العالم، حيث نجد أن على المديرين والإعلاميين الخ، أن يغيروا من أساليبهم حتى يستطيعوا أن يستوعبوا تلك العوامل البيئية المختلفة، كذلك في عصر العولمة الثقافية عصر انفتاح الفضاء الواسع واستعداد شعوب العالم لاستقبال الإرسال الدولي، فإن هذا سينعكس على تعقيد العملية الإدارية محلياً إذ يجب التعامل مع ظروف أكثر تعقيداً وجمهور مختلف ومتعدد الثقافات والعادات والأديان، وإننا حتماً سنكون في حاجة إلى تحديد أهداف أكبر وأكثر عمقاً وجدية، وتفرض في نفس الوقت العمل بنفس مستوى الجودة العالمية للإنتاج الذي يجب إخراجه بلغة العصر ولغة التقنية..

إذن فالعملية الإدارية وتحقيق الأهداف والمصالح في عصر العولمة تتعقد أكثر وإن التفاعل مع التنظيم الأكبر وهو الأسرة الدولية والتواؤم الإيجابي المستمر مع المتغيرات التي تحدث بين حين وآخر والقيم والسلوكيات والأساليب والمصالح الشائكة والمتعددة تزيد من ذلك.. ولعل إدارة المنظمات أياً كان مجال عملها والتخطيط لها، لا يمكن أن يتم بمعزل عما يدور في الساحة الدولية، بل إن تحقيق الأهداف الاستراتيجية في ظل البيئة الدولية المعقدة، يتطلب ممارسة إدارية تستطيع أن تقرأ وتتفاعل مع تلك الساحة الدولية بحيوية، وهذا يعكس في الحقيقة التحدي الذي يواجه الحكومات والمنظمات في المرحلة القادمة وهو التحدي الإداري.

تصنيف المديرين :

يمكن تصنيف المديرين إلى عدد من المستويات الإدارية، إلا أن ذلك يتم عبر طريقتين هما:

أولاً : من حيث المستوى الإداري :

من حيث المستوى الإداري يمكن تصنيف المديرين إلى ثلاث فئات هي :

١. *الإدارة العليا* — *TOP MANAGERS*
٢. *الإدارة الوسطى* — *MIDDLE MANAGERS*
٣. *الإدارة المباشرة* — *FIRST LINE MANAGERS*

١. مديرو الإدارة العليا :

يحتل مديرو الإدارة العليا المستوى الإداري الأعلى في المنظمة، ويختصون بالآتي :

١. *عمليات الإدارة الاستراتيجية (التخطيط والاختيار والتطبيق الاستراتيجي وقيادة التغيير الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية).*
٢. *وضع السياسات العامة.*
٣. تمثيل المنظمة في البيئة الخارجية.
٤. تنسيق أعمال الإدارة الوسطى

المستوى العالمي :

يرى المؤلف أنه في ظل التطورات الراهنة والانفتاح الدولي وظهور الأعمال العالمية والمنظمات ذات النشاط العالمي، يمكن إضافة مستوى جديد وهو المستوى العالمي الذي يتولى الإشراف على العمليات الدولية في مختلف بقاع العالم، بما في ذلك ملف التحالفات والشراكات الدولية والتقسيمات الدولية للعمل، ويضع الاستراتيجية العالمية، ويتولى مهام التنسيق بين المنظمات في الأقطار المختلفة، ويتولى وضع السياسات العالمية واتخاذ كافة القرارات العالمية وقرارات التغيير الاستراتيجي على المستوى العالمي. ولعل أفضل مثال للمنظمات التي تطبق هذا المستوى هو الشركات متعددة الجنسيات، الأمم المتحدة، المنظمات الدولية.

٢. مديرو الإدارة التنفيذية :

يطلق عليهم أحياناً مديرو الإدارة الوسطى، ويمثلون أكبر مجموعة من المديرين، ويمتد مدى الإدارة التنفيذية من مستوى الإدارة العليا هبوطاً حتى بداية الإدارة المباشرة. يختص مديرو هذا المستوى بتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات الموضوعة بواسطة الإدارة العليا، كما يقومون بتنسيق أعمال الإدارة المباشرة.

٣. مديرو الإدارة المباشرة :

تطلق عليهم تسميات متعددة منها مشرفو الخط الأول، الإدارة الإشرافية، المشرفون. ويتولى مديرو هذا المستوى الإشراف المباشر على العمال التشغيليين، وعلى العكس من مديري الإدارة التنفيذية، فإن معظم وقت مديري الإدارة المباشرة ينفق في الإشراف المباشر على العمال داخل الورش والمعامل.

ثانياً: المنطقة الوظيفية :

تمثل الأساس الثاني لتصنيف المديرين، وذلك طبقاً للمنطقة التي يزاول فيها المدير نشاطه الإداري، وأهم المناطق الوظيفية في هذا الصدد هي:

١. ***التسويق.***
٢. ***العمليات.***
٣. ***التمويل.***
٤. ***الموارد البشرية***
٥. ***العلاقات العامة***
٦. ***البحوث والتنمية***
٧. ***العمليات الخارجية.***

المهارات الإدارية :

مهما اختلف حجم أو نوع المنظمة فإن المديرين يجب أن تتوفر فيهم **ثلاثة أنواع رئيسة من المهارات وهي :**[1].

١. المهارات الفكرية.

٢. المهارات الفنية

٣. المهارات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية.

١. المهارات الفكرية :

تتفاوت وفقاً للمستوى الإداري، فمدير المستوى الأعلى يقضي معظم وقته في تحليل المعلومات (مثال لذلك دراسة اتجاهات الرأي، الاتجاهات الصناعية والمناخ الاقتصادي والثقافي)، وتحديد المشكلة، وتحديد البدائل، والوصول إلى قرار وتنفيذه ومن ثم تقييم العمل، ولعل هذا يبين أن المستوى الإداري الأعلى يحتاج إلى المهارات الفكرية أكثر، أما مديرو الوسط فغالباً ما يتسم دورهم بتبادل المعلومات بين المستوى الإداري الأعلى والأدنى، والتخطيط وحل المشكلات في سبيل تنفيذ توجيهات الإدارة العليا، وهم في هذا الصدد يعتمدون على المعلومات الفنية أكثر من مستوى الإدارة العليا، أما مديرو المستوى الأدنى فهم يتولون التعامل والاتصال مع الموظفين الذين يؤدون العمل الفني، وهم بذلك يعتمدون على النواحي الفنية أكثر من المستوى الإداري الأوسط ودائماً ما يتوفر لديهم فهم كامل للمهارات الفنية المتعلقة بالإنتاج.

٢. المهارات الفنية :

تتفاوت الحاجة إلى المهارات الفنية وفقاً للمستوى الإداري، فكلما ارتفع المدير في الهرم الإداري كلما قلت حاجته إلى المهارات الفنية والعكس صحيح.

---

1 دايفد راتشمان وآخرون، الإدارة المعاصرة، ترجمة ومراجعة رفاع محمد رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المتعال، (الرياض : دار المريخ للنشر، ٢٠٠١ م)ص ص ١٧٣- ١٧٤ .

٣. المهارات الإنسانية :

يقصد بمهارات العلاقات الإنسانية، المهارات التي تتطلب تفهم الآخرين، أو مهارات التعامل مع الآخرين، ولأن طبيعة عمل المديرين تتطلب إنجاز الأعمال من خلال الآخرين، فإن المديرين يكونون في حاجة إلى مهارات علاقات إنسانية في مختلف المواقف، لخلق الإقناع المتبادل بأن كل فرد في المنظمة قادر وراغب في العمل بنشاط لكي يحقق الأهداف العامة المشتركة، وخلق الثقة وروح الإبداع بين الموظفين.

السلوك الإداري :

تحدثت النظريات الإدارية المعاصرة عن السلوك الإداري بكونه يعمل للوصول إلى حلول عملية لمشكلة الكفاية الإنتاجية والحافز المادي والمعنوي، والعلاقات الإنسانية، أو توزيع السلطات داخل الهيكل التنظيمي وغير ذلك من أطراف العملية الإدارية بمكوناتها التقليدية والحديثة [٢].

السلوك الإداري في الإسلام :

تميزت فلسفة السلوك الإداري في الإسلام بتركيزها على جميع المتغيرات التي تؤثر على هذا السلوك، سواء داخل المنظمة أو خارجها، وحددت علاقة هذا السلوك بالمؤثرات الاجتماعية المختلفة والدليل على ذلك أن فلسفة الإسلام اهتمت كثيراً بالبُعد الأخلاقي.

فلسفة الإسلام وارتباطها بفلسفة المجتمع الإسلامي :

الإدارة هي إحدى الوسائل التي تستخدمها الدولة الإسلامية للوصول إلى غاياتها ووظائفها، ولكي تتمكن الإدارة من أداء مهمتها كما ينبغي فلا بد من أن ترتبط بمبادئ وفلسفة المجتمع الإسلامي، وأن ترتبط بالبيئة الإسلامية، **ويمكن فيما يلي ذكر نماذج لذلك :**

١. *أن الفرد في الإسلام ملتزم بمبادئ الشريعة حيثما كان في منزله أو مكان عمله، فهو يعبد الله ويرعى قيود الشرع في كل خطوة يخطوها وهذا يعني أن الجانب العقائدي يوجه سلوك العاملين في المجتمع الإسلامي.*

---

[٢] أحمد محمد المصري، الإدارة في الإسلام، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٤ م)، ص ص ٨٧- ١١٠

٢. *إذا توفرت بيئة اجتماعية إسلامية، فإن ذلك يعني توفير رجال عاملين أتقياء يخافون الله، يتقنون عملهم ويتحملون المسئولية والوظيفة الموكولة إليهم، ويطيعون الأوامر، وبذا تسير المنظمة الإدارية وتحقق أهدافها.*

العملية الإدارية :

النظام :

قبل التحدث عن العملية الإدارية نرى ضرورة الحديث عن المقصود بالنظام، وذلك بكيفية تقرب إلى الأذهان الترابط والتكامل والتناسق وتقاسم المهام والأدوار ودقة الوصف الوظيفي وأهميته داخل المنظمة، عليه إذا تم الحديث عن النظام فنجده ما هو إلا تركيب معقد لعدد من الأجزاء لتحقيق غرض أو هدف معين عبر التفاعل والتكامل بين هذه الأجزاء المختلفة متأثراً ومؤثراً بالبيئة التي حوله.. ومن أمثلة النظام.. الإنسان نفسه نجده ما هو إلا عدد ضخم من الأجزاء، مخ، عضلات، أعصاب، دم... يقوم كلا منها بمهمة أو غرض بإتقان تام وانسجام وتناسق مع الأجزاء الأخرى تحت قيادة العقل، والعديد من وحدات الإنتاج، معدة، غدد، أجهزة إخراج فضلات، أجهزة تحكم في الحرارة..، بدعم عدد هائل من مراكز الخدمات، الكلى، الكبد، القلب...، بمساعدة آلاف الاتصالات التي تنقلها الأعصاب، والتقارير عن الحرارة والمهددات.. الخ (كل عضو له هدف واضح، زائداً وصف وظيفي متقن في ظل نظام إداري متكامل) وكل الجهود تصب تجاه تحقيق هدف واضح ومحدد، لا يوجد من يؤدى عملاً غير مطلوب.. وإذا نظرنا إلى التنظيم، الشركة، المشروع، الحكومة، نجدها عبارة عن عدد من الأنظمة (نظام الشراء أو التجارة، نظام العلاقات العامة، نظام الإنتاج، نظام الرقابة. الخ..) ونجد أن هذا النظام يتفاعل مع البيئة فيعطيها ويأخذ منها ويؤثر ويتأثر بها .

والعملية الإدارية في مجملها عبارة عن عدد من الأنشطة والمهام يتم أداؤها من خلال عدد من (الأنظمة) لتحقيق أهداف معينة، وهذا الكم من الأنشطة يعنى الحاجة إلى التنسيق والترابط والتكامل حتى يتجه الجميع نحو تحقيق الأهداف بالكم والكيف والزمن المطلوب، وبالعدم تصبح المنظمة عبارة عن جزر معزولة وينتهي بها الحال إلى الفشل كما

هو الحال في جسم الإنسان عندما تخرج إحدى خلايا البناء عن الهدف المرسوم لها فيحدث حينها ما يسمى بالسرطان.

إن ذلك يتطلب تشكيل النظام الإداري الفعال والوصف الوظيفي المتقن الذي ينعكس في توزيع الأدوار وتكاملها وتناسقها كما هو في جسد الإنسان.. بالإضافة إلى تحديد الأهداف.. ومع تطورات وتعقيدات العملية الإدارية وفي ظل الرغبة لتحقيق طموحات اكبر وأوسع فإن المنظمات في العالم المتقدم لجأت إلى المنهجية العلمية في الإدارة.. حيث قامت بتصميم نظم إدارية محكمة، قنوات إدارية محددة، وصف إداري دقيق، سلوك إنساني رفيع، أهداف كبرى واضحة تتفرع منها أهداف أصغر فأصغر كلها تتكامل في تناسق عبر ذلك النظام الراقي في تحقيق الهدف والأهداف الكبرى.

فالعملية الإدارية لا تخرج عن المهام التالية :

١. التخطيط وما يشمله ذلك من قراءة وتحليل للبيئة.
٢. التنظيم .
٣. تنفيذ ما تم التخطيط له وتطبيق التنظيم.
٤. ثم الرقابة وإعادة التخطيط.

العملية الإدارية والعولمة :

إذا تم الحديث عن أثر التخطيط الاستراتيجي للمنظمات في عصر العولمة واضعين في الاعتبار تعقيدات البيئة الدولية والمخططات الاستراتيجية الأجنبية المضادة، فإنه يمكن إدراك مدى صعوبة وتعقيد المرحلة القادمة في إدارة الحوار مع المجتمع الدولي، وكذلك مدى تعقيد العملية الإدارية المطلوبة لإتمام ذلك، وهذا يعني أن مهمتها تزداد تعقيداً فتتحول المسوحات البيئية والإعلامية لتشمل البيئة الدولية بكل تعقيداتها وتغيراتها السريعة لينطلق التخطيط من هذا الإطار الدولي.

ومن الأمثلة على النشاط الذي ينطلق من منظور عالمي هو القنوات الفضائية العالمية التي تخاطب الجمهور العالمي، وتنتج مواداً إعلامية عالمية ذات مستوىً عالٍ من الجودة في

التصوير والسيناريو والإخراج.. الخ، وهو وضع يفرض على المنظمات الإعلامية العمل بذات المستوى أو الخروج من المنافسة.

هذا يعني أن التعامل مع عصر العولمة سلاحه العلم والتخطيط الاستراتيجي والمنهجية العلمية واستخدام علوم وفنون الإدارة.

١. مفهوم وظيفة التخطيط :

ونرى أن التخطيط في مفهومه البسيط يعني:

العملية التي يتم بموجبها دراسة وتحليل بيانات الماضي والحاضر في سبيل توقع الأوضاع المستقبلية بما يقود نحو تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل ويشمل تحديد الوسائل والسياسات والأساليب اللازمة لتحقيق الأهداف بالجودة والتكلفة المطلوبة، كما يشمل تحديد ثقافة المنظمة وفلسفة النشاط وكذا الإطار الزمني لإنجاز الأهداف.

ووفقاً للمفهوم أعلاه فإن التخطيط يعتبر النشاط الأول في عملية الإدارة وتبدأ به العملية الإدارية ويشتمل على الآتي:

١. تحديد مجال ونطاق عمل المنظمة
٢. تحديد الأهداف.
٣. تحديد السياسات والوسائل المطلوبة لتحقيق الأهداف.
٤. تحديد فلسفة العمل.
٥. بلورة ثقافة المنظمة.
٦. توصيف الأهداف وتحديد الإطار الزمني لتحقيق كل منها
٧. بلورة الإطار الفلسفي الذي يتم بموجبه تحقيق التكامل والتناسق بين أنشطة المنظمة داخلياً وخارجياً.

جدوى التخطيط:

يمكن تلخيص جدوى التخطيط فيما يلي[٣]:

١. توجيه المنظمة بكاملها تجاه تحقيق الأهداف، وبدون ذلك يمكن أن يتجـه كـل فـرد أو وحدة أو قطاع لتحقيق أهداف خاصة وفق رؤية قد تختلف تماماً مع مصالح وأهداف المنظمة.

٢. تحقيق التكامل والتنسيق بين كافة الوحدات التنظيمية والمستويات الإداريـة، وبـدون ذلك تحدث حالات الصدام والصراع وبالتالي هدر الموارد دون تحقيق الأهداف.

٣. تحديد الأنشطة والمهام الإدارية لإنجاز الأهداف، وبـدون ذلـك يمكـن أن يـتم القيـام بأعمال غير ضرورية أو غير مطلوبة أو القيام بها بأسلوب غير اقتصادي.

٤. تحديد وتوصيف الإمكانات والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، وبـدون التخطـيط لا يكون معروفاً ما هي أنواع وكميات ومواصفات الموارد والإمكانات المادية والبـشرية والفنية والمالية اللازمة، ولن يكون معروفاً متى يتم توفيرها ومـن أيـن يـتم توفيرهـا وكيف يتم توفيرها، وبـدون ذلـك قـد يـتم توفيرهـا بـصورة عاجلـة بتكلفـة عاليـة ومواصفات متدنية أو غير مطابقة أو في غير مواعيدها .

٥. وضع الأسس والمعايير التي على أساسها يتم متابعة الأداء وتقييم النتـائج وتـصحيح المسارات بما يحقق الأهداف، وبدون التخطيط يتعذر تقييم كفاءة الأفراد وإنتـاجيتهم، وبدونه يصعب أيضاً الحكم في كفاءة استخدام المـوارد والإمكانـات ويـصعب تقيـيم مستوى الاستخدام الاقتصادي والاستثماري لهذه الموارد والإمكانات.

إن وضوح الهدف له اتصال بالاسـتغلال المثـالي لمـوارد المنظمـة، نـضرب مثـالاً هنـا بشخصين هاجرا إلى دولة من الدول في سبيل الحـصول علـى الـرزق، الأول كـان بـدون هدف سوى الحصول على وظيفة حتى يعـيش كريمـاً بعـد أن ظـل دون عمـل في بـلاده، والثاني كان هدفه شراء معمل لصناعة الأثاثات الخشبية.. إننا قد نجد أن الـشخص الأول

---

[٣] مصطفى محمود أبوبكر، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٣)، ص ٤٨.

حدث تحول في حياته وبدأ يعيش حياة مرفهة وسعادة بعد حرمان، والثاني قد نجده قام بتحديد الآلات والأجهزة المطلوبة ومن ثم حدد أسعارها وقد يقوم بشرائها على أقساط من مرتبه ومن ثم سنجده بعد ثلاث سنوات مثلاً قد أكمل دفع المبلغ المطلوب، ومن ثم يقوم بشحنها إلى بلاده وتأجير محل وتركيب الأجهزة وبدء العمل.

إن الوضع بعد عشر سنوات يمكن أن يكون كما يلي: الأول سيكون في حاله دون أرض أو منزل يمتلكه، وقد يكون عرضة لأن يفقد وظيفته إن لم يفقدها بالفعل، ليعود كما كان أو أسوأ حالاً بعد ما شاخ وكبر. أما الثاني فغالباً ما نجده يمتلك وضعاً أفضل، منزلاً محترماً، ودخلاً عالياً مستقراً، وحياة سعيدة. إن كل الفرق بين الحياتين (شقاء الأول وسعادة الثاني) تكمن في تحديد الهدف وعدم تحديده، وهو من أهم وظائف التخطيط..

التخطيط والإسلام

إن التدبر من خلال منظور إداري في تاريخ الدولة الإسلامية الأولى وتطورها وسلوكها وممارساتها وأولوياتها وتصرفاتها وتمددها، تجعلنا نفكر بصورة مختلفة، إن صحابة الرسول صلى الله عليه وسلم لم يركنوا إلى المدد الإلهي دون عمل، بل مارسوا التخطيط في كل عملهم ومن ثم كان يأتيهم المدد ليتمم عملهم، إن التاريخ يشير (على سبيل المثال) إلى أن الدولة الإسلامية عندما امتدت إلى أوربا ومشارف الصين وإفريقيا لم تعان من الترجمة، لقد استوعب الجميع لماذا كان المصطفى يهتم بتعليم بعض الصحابة للغات المختلفة، إن تلك السياسة الشريفة تجسد العمل بمبدأ التخطيط للمستقبل وليس الركون دون عمل، ولعل النظرة الشمولية للدولة ككل وبروزها إلى الوجود في ذلك الحيز الزمني الضيق ومن ثم التدقيق في مستوى الأداء وتقاسم الأدوار والمهام وطريقة تحديد الأولويات والمراحل والتكتيك الحربي وتوقيت المعارك وتحديد مواقع القتال الخ، والتنسيق الدولي بين أطراف الدولة في ظل أوضاع دولية كانت آنذاك تشهد سيطرة قوتين عظميين هما الفرس والروم، كل ذلك يشير إلى أن الصحابة مارسوا التخطيط متأسين في ذلك بالرسول عليه الصلاة والسلام.

قال صلى الله عليه وسلم (والذي نفسي بيده لا تسألوني خطة يعظمون فيها حرمات الله إلا أعطيتهم إياها) [٤]

وفي رواية أخرى : (وإنه قد عرض خطة رشد فاقبلوها) [٥]

٢. مفهوم التنظيم :

إن عملية تحقيق الأهداف تتطلب اشتراك أعداد من الموظفين والفنيين والعمال الخ، وقد كان العمل في القرون الماضية يتم بواسطة أفراد الأسرة الذين غالباً ما لا يزيد عددهم عن العشرات، وبالتالي يتولى رب الأسرة تحديد الأدوار لكل منهم والتنسيق بين الجميع، ولكن بعد الحرب العالمية الثانية والنهضة الصناعية، فقد عرف العالم الأعداد الضخمة من الفنيين والموظفين والعمال، وأصبحت من الصعوبة السيطرة على تلك الأعداد، وبالتالي أصبح من الصعوبة تحقيق الاستخدام المثالي لموارد المنظمة أو تحقيق الأهداف بالصورة المطلوبة كماً أو كيفاً .

كانت هي تلك خلفية بروز علم التنظيم الإداري الذي يمكن تعريفه بأنه :

تلك العملية التي يتم من خلالها تصميم النظام الإداري للمنظمة وتحديد المستويات الإدارية والعلاقات الرأسية والأفقية، وبناء نظام الاتصال الإداري ونظم التنسيق للمنظمة، وتحديد الأدوار والمهام ونطاق العمل ووصف العمل لكل فرد ووحدة وقسم وإدارة، وكذا تحديد العمليات والإجراءات المطلوب إنجازها وفرق العمل لكل منها، بما يؤدي إلى تمكين المنظمة من الاستخدام الأمثل لمواردها وتحقيق أهدافها بالصورة المثالية كماً وكيفاً وزمناً.

في ظل التطورات الدولية المتسارعة واحتدام التنافس الدولي بين الدول والمنظمات واعتماد الجودة العالمية كمعيار للتنافس، فقد انعكس ذلك على التنظيم الإداري من حيث طريقة تنظيم العمل ودقة الوصف الوظيفي واشتماله على بنود تراعي الأوضاع في البيئة الدولية.

---

[٤] سنن أبي داؤود، كتاب الجهاد، باب في صلح العدو، حديث رقم ٢٧٦٥، ج ٣، ص ٨٥، الراوي المسوَّر بن مخرم .

[٥] المرجع السابق .

إن تحقيق الجودة للمنظمة لا يتأتى إلا من خلال التنظيم الإداري الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بالكم والكيف والزمن المطلوبين، ويتضمن الأنشطة التالية:

١. *تحديد المهام والأنشطة المطلوبة لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.*
٢. *تحديد الحجم المتوقع من كل مهمة أو نشاط .*
٣. *بناء الهيكل الإداري للمنظمة.*
٤. *تحديد العلاقات الأفقية والرأسية.*
٥. *وضع البنود والضوابط التي يتحقق من خلالها التنسيق بين أطراف المنظمة وبين المنظمة وبيئتها.*
٦. *بناء نظام للاتصال الإداري بين أطراف المنظمة.*
٧. *تحديد مهام ونطاق ووصف العمل للإدارات والأقسام والوحدات.*
٨. *تحديد مهام ونطاق ووصف العمل للأفراد.*
٩. *تحديد العمليات والإجراءات بالمنظمة.*
١٠. *تحديد فرق العمل المطلوبة لإنجاز كل عملية أو إجراء.*
١١. *تحديد خطوات ومراحل كل عملية أو إجراء.*
١٢. *تحديد الإطار الزمني لكل عملية أو إجراء .*

النظام الإداري:

حتى تتيسر العمليات الإدارية وتتم بالصورة المثالية فإن المنظمة تحتاج إلى تصميم نظام إداري تتسلسل فيه السلطات والصلاحيات بشكل هرمي من القمة إلى القاعدة وتتحدد من خلالها العلاقات أفقياً ورأسياً، ولعله كلما زاد حجم المنظمة وتعقدت بيئتها التي تتعامل فيها، كلما انعكس ذلك على العملية الإدارية وبالتالي النظام الإداري للمنظمة، ويبدو تأثير البيئة الدولية بتناقضاتها وتبايناتها واضحاً في المنظمات خاصة تلك التي يفترض أن تتعامل مع البيئة العالمية وبالتالي قد تحتاج لوجودها الجغرافي في بعض دول العالم لتعمل على توصيل رسالتها وتحقيق أهدافها وهذا ينعكس بالضرورة على شكل النظام الإداري. وتعتبر عملية وضع النظام الإداري من أهم العمليات الإدارية لما لها من انعكاس مباشر على المنظمة.

تأثير عالمية المنظمة على النظام الإداري:

إن النشاط الدولي للمنظمة يعني أن يأتي التخطيط لأنشطة المنظمة مراعياً لكافة الثقافات والظروف البيئية.. الخ الشيء الذي يعني ضرورة أن يراعي تصميم النظام خلق وإشراك أجهزة المنظمة أو وكالاتها الفرعية ومصانعها أو وحداتها الإنتاجية (إن وُجِدت) على مستوى العالم في العمليات التخطيطية، كما أن طبيعة التخطيط للمنظمة تحتم ضرورة تأمين وجود رؤية واحدة وخطة واحدة، إن استيعاب النظام الإداري لهذه الحقيقة يعنى تعامل أفضل للمنظمة مع بيئتها، الشيء الذي يعني وجود كافة الآراء أثناء عملية التخطيط والتنفيذ وإعادة التخطيط مما يؤدي إلى الخروج بخطط وأفكار تراعي كافة المؤثرات والظروف الدولية المتباينة، وقد أصبح مألوفاً أن يشتمل تصميم النظام الإداري في المنظمات العالمية وغيرها من المنظمات الأجنبية ذات النشاط الدولي مثل القنوات الفضائية الدولية ومنظمات المجتمع المدني العالمية والمنظمات الكنسية، على وجود مستوى إداري يسمى الإدارة الدولية العليا أو اللجنة الدولية العليا يليه إدارات عليا على مستوى الدول أو المنظمات الفرعية أو المصانع المنتشرة في أنحاء العالم، يليه مستوى الإدارة الوسطى ثم العمليات، بحيث أصبح المستوى الإداري الدولي يتولى مهام التخطيط الاستراتيجي الدولي ومتابعة تنفيذه على مستوى العالم ومراقبته وتقييمه وإعادة التخطيط، وتتبع له إدارات دولية تهتم بالتمويل الدولي والإعلام الدولي، الرقابة الدولية والتنسيق الدولي.. الخ وتتم هذه العمليات الدولية بمشاركة المستوى الإداري في الدول أو الشركات أو المنظمات الفرعية أو المنظمات المنتشرة في أنحاء العالم، وهذا الإجراء يمكن بالضرورة من استصحاب العوامل والظروف البيئية بصورة أكثر فاعلية نتيجة لإشراك الخط الثاني الموجود فعلياً بتلك البيئة أو الأسواق.

الوصف الوظيفي:

وهو من أهم أسباب كفاءة الأداء ويتم بعد الفراغ من وضع الهيكل الإداري في شكل إدارات وأقسام بصورة مبدئية، ويهدف إلى تحديد المسئوليات بدقة لكل مسئول وعامل

وموظف بالصورة العلمية العملية التي تتيح سرعة إنجاز العمل وتضبط الأداء وتمكن من كشف الأخطاء والمفاسد والاخفاقات المرتكبة.

إن الوصف الوظيفي يعني ببساطة حصر كل الوظائف والمهام المحددة مع مراعاة طبيعة هدف وبيئة المنظمة التي يتعامل فيها، ويقوم بوضعها بصورة مفصلة على الوظائف المختلفة في المستويات العليا ثم إعادة توزيعها بصورة أكثر تفصيلاً على الإدارات الأدنى ثم أكثر تفصيلاً على الأقسام والقواعد، بما يمكن من تحديد الخبرات والمهارات المطلوبة لكل وظيفة ويحدد المهام للموظف بصورة واضحة تنعكس في مستوى أدائه، وإن التعيين في الوظائف ينبغي أن يتم بعد هذه المرحلة، وإن اختيار الكفاءة المناسبة ثم منحها الصلاحية والمسئولية يجعل من عمليات التقييم والتقويم والمحاسبة والمكافأة أمراً ممكناً، إذ أننا لا يمكن أن نحاسب من لم نعطيه السلطة ونحدد له المسئولية بوضوح بل إن المحاسبة والمكافأة غير ممكنة في ظل الفوضى التي لا تحدد السلطات والواجبات والمسئوليات، وإن الواقع قد أثبت بأن أحسن بيئة للفساد في المنظمات هي الفوضى، وبالتالي فإن النظام الإداري والوصف الوظيفي تحديداً يعتبران من وسائل التنظيم والرقابة وضبط الجودة في علم الإدارة.

إن تحديد المسئوليات بوضوح لكل مسئول بالكيفية التي ذكرناها في ظل فعالية النظام الإداري يجعل مستوى أداء وكفاءة كل مسئول تحت المجهر بصورة دائمة بما يمكن من مراقبته بوضوح وبالتالي توجيهه ومكافأته أو محاسبته.

مثال: إذا افترضنا أن مشروعاً ما قام بتعيين عدد من العمال للإشراف على النظافة بالمشروع فإنه يمكن ملاحظة الفرق بين مستوى أداء العمال في حالة وجود وصف وظيفي وفي حالة عدم وجود وصف وظيفي، ففي الحالة الأولي حيث يقوم النظام الإداري بتوزيع المسئوليات بدقة ووضوح على العمال حيث يكون معروفاً أن العامل (م) مسئول عن نظافة الماكينة رقم كذا وأن العامل (س) مسئولٌ عن نظافة الماكينة رقم كذا وأن العامل (ض) مسئولٌ عن نظافة الطابق رقم كذا.. الخ وهكذا يتم تغطية كل مهام النظافة بهذه الصورة المحددة مما يجعل مستوى الأداء تحت الملاحظة دائماً وبالتالي معرفة من يعمل ومن لا يعمل ومستوى الكفاءة والجودة لكل منهم بما يسهل عمليات المحاسبة

أو المكافأة ويمنع من الاتكالية والتهرب وعليه فإننا نتوقع إنجازاً للعمل ومستوىً أفضل للأداء ووضع افضل للتقييم والتقويم، أما في الحالة الثانية وهي عدم وجود وصف وظيفي فإننا نتوقع اتكالية ومستوى جودة سيئ وأداء غير مقبول وينجم ذلك عن الاتكالية بين العمال نسبة لعدم وضوح المهام والمسئوليات وبالتالي الفوضى التي من خلالها لا نستطيع أن نتبين من يعمل ومن لا يعمل وتصعب فيها عمليات المراقبة والمحاسبة والتقييم والتقويم، ولعل هذا المثل البسيط يوضح أهمية الوصف الوظيفي لعمال النظافة فما بالنا ونحن نتحدث عن ظروف أكثر تعقيداً وتعامل دولي أو إقليمي.

لا ينتهي الوصف الوظيفي عند هذا الحد بل إن صياغة الوصف تعمل على تحديد عدد من الخطوات الإدارية التي تؤدي في خاتمة الأمر إلى تحقيق نوع من الرقابة كأن يشترط الوصف الوظيفي موافقة جهة أعلى لتمرير عملية معينة أو موافقة جهة فنية محددة بما يؤدي إلى تحقيق نوع من الرقابة الإدارية وضبط الجودة، واضرب مثالاً لذلك بعدم قيام مدير إدارة النشر بمنظمة تعمل في مجال النشر، ببيع ونشر وتوزيع أي كتاب أو أفلام إلا إذا حصل على موافقة إدارة إجازة النصوص بصحة الكتاب أو الأفلام وعدم مخالفتها لقواعد القانون بالدولة أو لوائح المنظمة، وهذا يشكل نوعاً من الرقابة وضبط الجودة، كما أن إدارة إجازة النصوص لا تمنح رخصة بصحة النصوص إلا بعد موافقة الإدارة العليا للمنظمة وهي سلطة تجعل رئاسة المنظمة على علم بكل ما يجري من أنشطة وأعمال بصورة سلسة سهلة غير معقدة، وهي مهام أصبحت تتم الكترونياً في وقت وجيز.

نطاق العمل ووصف العمل :

من خلال السرد أعلاه تبين لنا أن التنظيم الإداري يسعى إلى تحقيق عدد من الأشياء أهمها تحديد نطاق العمل وتوصيف العمل حتى يعلم الشخص حدوده ومن ثم توصيف ما هو مطلوب، إن هذا الأمر له انعكاسات واضحة في الأداء الإداري تؤدي إلى جودة العمل بصورة واضحة ومحددة، ونضرب مثالاً آخر.

مثال:

هل فكر أحدنا كيف يكون الحرم الشريف أو الحرم النبوي الشريف بـذلك المـستوى الراقي من النظافة أو جودة الخدمات من تكييف أو إضاءة أو نظافة، على الرغم مـن أنـه يستقبل مئات الآلاف يومياً بل يصل العدد إلى ثلاثة ملايين في بعض المواسم مثل رمضان والحج وذكرى الإسراء والمعراج، إن استقبالنا لعدد محدود من الضيوف في منازلنا غالباً ما يتطلب القيام بنظافة المنزل بعـد مغـادرة الـضيوف فمـا بالنـا بـالحرمين الـشريفين وهمـا يستقبلان تلك الملايين من البشر. الإجابة ببساطة هو اسـتخدام علـم الإدارة، وقـد نجـح التنظيم الإداري في تحقيق جانب كبير من ذلك الأداء الرائع للحرمين الشريفين.

تحدث مرة أحد زوار المسجد عن المستوى المتميز للغاية لنظافة حمامات الحرمين علـى الرغم من الضغط الكبير عليها، لقد كانت الإجابة هي التنظيم الإداري الذي حدد لكـل عامل نظافة عدد محدد من الحمامات (وهو ما يسمى بنطاق العمل) هذا الإجراء تطلـب بالضرورة أن يتم تحديد رقم لكل حمام في الحرمين يميزه، ومن ثم تم تحديـد وصـف نظافـة الحمام بدقة متناهية مع وضع حمام واحد مقفول كنموذج للنظافة يتم اسـتخدامه كمعيـار للمقارنة، ومن ثم يجرى العمل وتتوفر كافة الإمكانات المطلوبة، يتبع ذلـك الرقابـة حتـى يتم التأكد من أن العمل يتم وفق ما هو محدد، وبدون هذا الأسـلوب الـذي حـدد نطـاق العمل ووصـف العمـل لم يكـن مـن الممكـن تحقيـق هـذا المـستوى الرفيـع مـن النظافـة وديمومتها.

الامتثال لتحكم مركزي واحد :

إن الدراسات العلميـة أثبتـت بمـا لا يـدع مجـالاً للـشك أن مـن أهـم أسـباب فـشل التنظيمات في العالم هو تعدد الرؤساء والمديرين والآراء في التنظيم الواحد ليـصبح أفـراد التنظيم والوحدات داخل التنظيم مشتتين بـين أكثـر مـن رئـيس وأكثـر مـن رأي فيـضيع الهدف ويفشل التنظيم، وإذا عدنا إلى الدين الحنيف نجد الآتي:

- قال تعالى **(لَوْ كَانَ فِيهِمَا آلِهَةٌ إِلَّا اللَّهُ لَفَسَدَتَا فَسُبْحَانَ اللَّهِ رَبِّ الْعَرْشِ عَمَّا يَصِفُونَ)** الآية ٢٢ - سورة الأنبياء.

- قال صلى الله على وسلم (**إذا خرج ثلاثة في سفرٍ فليؤمّروا أحدهم**). [6]
- وقال صلى الله عليه وسلم أيضاً (**ألا كلكم راعٍ وكلكم مسئول عن رعيته ، فالإمام الذي على الناس هو راعٍ وهو مسئول عن رعيته ، والرجل راعٍ على أهل بيته وهو مسئول عن رعيته ، والمرأة راعية على أهل بيت زوجها وولده وهى مسئولة عنهم وعبد الرجل راعٍ على مال سيده وهو مسئول عنه ، ألا فكلكم راعٍ وكلكم مسئول عن رعيته**). [7]

ولعل هذا يوضح لنا ضرورة التسلسل الهرمي في التنظيم لينتهي في قمته برئيسٍ واحد ورئيسٍ لكل مستوى إداري معين يكون مسئولاً عمن دونه ومسئولاً عنهم أمام رئيسه المباشر.

ومن الأسباب الرئيسية لفشل المشروعات هو عدم الامتثال لهذه الحقيقة العلمية والتي تقود إلى مخالفة حقيقة علمية أخرى تتمثل في (وحدة التوجيه) أي أن أي شخص في المنظمة يجب أن يتم توجيهه بواسطة شخص واحد فقط هو رئيسه المباشر.

جدوى التنظيم :

يمكن تلخيصه فيما يلي [8] :

١. غياب الربط بين الأهداف والخطط من جانب وما تم تنفيذه من أنشطة ومهام وأعمال من جانب آخر وما يترتب على ذلك من إهدار للجهد والوقت والموارد.
٢. إن عدم وجود تنظيم يؤدى إلى عدم وضوح الأدوار والواجبات وبالتالي صعوبة المحاسبة وتحديد المسئولية .
٣. ضعف العلاقات أو عدم جودتها داخل المنظمة ومن ثم زيادة احتمالات الصراع وضعف فرص التعاون.
٤. عدم وضوح السلطات والصلاحيات ومن ثم عدم وضوح مسئوليات اتخاذ القرار وتأخرها وصعوبة المحاسبة عليها.

---

[6] أخرجه أبى داؤود ، الجزء الثالث، باب رقم ٨٠، حديث رقم ٢٦٠٢ ص، ٨١.

[7] أخرجه الإمام البخاري، الجزء الثالث، كتاب الأحكام، باب الأمراء، ص ٢٣٣ .

[8] مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سبق ذكره، ص ٤٩.

٥. ضعف قنوات الاتصال وربط وتداول البيانات والمعلومات ومن ثم صعوبة التنسيق بين أجزاء المنظمة.

أهمية النظام الإداري :

يمكن ضرب مثل عملي لتوضيح أهمية النظام الإداري، وهو يتعلق بالكفاءات في العديد من الدول النامية التي نجحت إلى حد كبير في العمل خارج بلادها فيما فشلت داخلها، وإذا ربطنا هذا الأمر بما أوردناه من حديث فإننا نجد أن ذلك الخبير أو العامل عندما يذهب إلى دولة المهجر فإنه يجد نفسه تلقائياً داخل نظام إداري محكم. قنوات إدارية محددة.. وصف إداري دقيق.. أهداف كبرى واضحة تتفرع منها أهداف أصغر فأصغر كلها تتكامل في تناسق عبر ذلك النظام الراقي في تحقيق الهدف والأهداف الكبرى.. إن ذلك المواطن لم ينجح لأن الرواتب هناك أفضل فقط (بالرغم من أهمية ذلك، وبيننا من يحملون رواتب كبيرة ولا يستطيعوا أن ينجزوا رغم ذلك) فهناك أعداد كبيرة تعمل الآن وبنفس الكفاءة وبمرتبات ضئيلة.. إذن فتلك المؤسسات الأجنبية نجحت في بناء نظم إدارية راقية تحكمها سلوكيات رفيعة مسنودة بنظم سياسية منضبطة حددت لكل فرد وجهاز دوره وسخرت له الظروف المطلوبة للإنجاز في إطار نظام إداري راقي لا يمنح فرصة للعشوائية تحكمه لوائح إدارية ورقابية تقلل من فرص الوقوع في الخطأ والفوضى.

٣. مفهوم التوجيه :

بعد إكمال عمليتي التخطيط والتنظيم يمكن ملاحظة أن رؤية المنظمة تصبح واضحة ومحددة فهي تعرف ما تريد تحقيقه والوسائل المطلوبة لذلك وكذا التنظيم الإداري المناسب والوظائف المطلوبة ومواصفات وشروط الموظفين، ومواصفات السلع أو الخدمات المطلوبة.. الخ، هنا تبدأ المرحلة الثالثة من العملية الإدارية، حيث يتم وضع الرؤى والأفكار الموجودة بالورق على أرض الواقع، فتتم عمليات التعيين وفق ما هو محدد بالنظام الإداري، ويتم شراء الأجهزة بالمواصفات التي تحقق الأهداف المطلوبة كماً وكيفاً، وتبدأ العمليات الإنتاجية وفق ما هو محدد لها من مواصفات ومواقيت.. الخ، كل

ذلك العمل يتطلب صدور توجيهات من جهات إلى أخرى، فنجد أن التعيين وشراء الأجهزة يتم بتوجيهات الإدارة العليا، وهكذا نجد أن الإشراف على تنفيذ التوريد والشراء والتركيب ومن ثم التشغيل يتم بتوجيه الإدارة التنفيذية وتستمر التوجيهات لتصل إلى المستوى المباشر حيث تصدر التوجيهات للشروع في الإنتاج. وهكذا نكتشف أن العمل لا يسير إلا بتوجيه من مستوى إلى آخر، وهذه العملية تسمى التوجيه، وحتى يصبح التوجيه فاعلاً فإنه يجب أن يتضمن إرساءً لقيم وسلوكيات للعمل وتطبيق نظام للمكافأة والتحفيز والعقوبة بغرض استثارة أفراد المنظمة وحثهم على العمل بالكيفية المطلوبة لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

ولا بد من الإشارة هنا إلى أهمية الفاعلية الإدارية التي لا تتنازل عن تنفيذ الأهداف كما هو محدد في الخطة، إن المجاملة في هذا المقام تعتبر العدو الأول للنجاح.

جدوى التوجيه :

غياب أو ضعف التوجيه يعنى [٩] :

١. ضعف ثقة المرؤوسين في رؤسائهم لغياب التوجيه.
٢. ضعف الحافز لدى الأفراد لتحسين أدائهم.
٣. عدم كفاءة الأداء والتعليمات التي تصدرها الإدارة أو عدم تحقيقها لأهدافها.
٤. زيادة احتمال تعارض المصالح والأهداف بين الأفراد وبعضهم البعض أو بينهم وبين المنظمة.
٥. وجود فجوة بين المستويات الإدارية وغياب وضعف التنسيق.

٤. مفهوم الرقابة :

وهي تعني التأكد من تنفيذ الأعمال كما هو مخطط لها كماً وكيفاً، وبذا لا يمكن أن تكون هناك رقابة إذا لم يكن لدينا خطة مسبقة وأهداف محددة، حتى نستطيع أن نقارن بين ما هو مخطط بما تم إنجازه.

---

[٩] المرجع السابق، ص ٥٠.

ومن المفاهيم الخاطئة لدى كثير من الممارسين والعاملين في المنظمات أن جوهر وظيفة الرقابة هو مراقبة عمل الأفراد لتحديد الثغرات والأخطاء وتحديد المسئولين عن ذلك وتوقيع الجزاء أو العقاب عليهم بينما تتطلب فعالية العملية الإدارية أن يمارس المدير وظيفة الرقابة على اعتبارها وظيفة مكملة ومدعمة لوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه [١٠].

إن وقوع الخطأ أو عدم تحقيق الهدف كما هو محدد ليس بالضرورة يعني حدوث قصور من الموظف أو العامل، فهناك ظروف أخرى يمكن أن تفعل ذلك، مثل أن يكون السبب في رداءة الجودة عطل بالماكينة وليس إهمال العامل، وقد يكون لرداءة المواد الخام المستعملة، وقد يكون لغياب زميله في العمل، أو بسبب تطور تقنيات الماكينة المستجلبة حديثاً على قدرات العامل عليها الذي اعتاد على العمل في ماكينات أقل تطوراً، لذا فإن عمليات المراقبة تتعرف على أسباب الفشل ومن ثم تتم عمليات إعادة التخطيط مثل أن يتم إصلاح الماكينة أو صيانتها أو تغيير مورد المواد الخام إلى شركة أخرى أو إخضاع العامل لدورة تدريبية على تشغيل الماكينة الحديثة، وبالتالي فإن مبدأ العقاب يمكن أن يكون أحد وسائل تصحيح الانحرافات وليس المبدأ الوحيد، وذلك عند حدوث الخطأ نتيجة الإهمال.

جدوى الرقابة :

غيابها أو ضعفها يعنى [١١]:

١. عدم وجود أسس موضوعية لقياس الكفاءة وتقييم الأداء والإنجازات .
٢. صعوبة تحديد المسئولين عن التقصير أو الانحراف أو سوء استخدام الموارد والإمكانات.
٣. غياب أو ضعف الدافع لتطوير الأداء وتحسين الإنجازات.

---

[١٠] ربيع صادق دحلان، الاتجاهات المعاصرة في إدارة المشروعات العامة، التحول للقطاع الخاص، (جدة: دار البلاد للطباعة والنشر، ١٩٨٢)، ص ٢٣.

[١١] مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سبق ذكره، ص ٥١

٤. صعوبة تحقيق العدالة والموضوعية في تحقيق أسس وقواعد التحفيز الإيجابي والسلبي.

نظرية الرضا:

إن من أهم وظائف الإدارة هي استغلال الموارد بأفضل طريقة، والتفاعل الإيجابي مع البيئة، بغرض تحقيق الأهداف بأحسن صورة، وفي سبيل ذلك يتم استخدام التقنية وكافة السياسات المتعلقة بالموارد البشرية في سبيل تحويل هذه الموارد إلى طاقة فعالة، ومن هنا تأتي سياسات التحفيز والتنظيم الإداري.. الخ، وبرؤية المؤلف فإن مفهوم الإدارة في الإسلام الذي أوردناه في مطلع هذا الفصل يسعى إلى تحقيق الرضا لدى أطراف المصلحة واستيفاء عدد من المرتكزات والقيم والمبادئ في البيئة التي تقود في مجملها لتوفيق المولى عز وجل، ويمكن ملاحظة ذلك كما يلي:

١. تحقيق تنظيم إداري فعال ووصف وظيفي يحدد بوضوح لكل فرد مهامه وحدوده واختصاصاته بما يمنع الازدواجية والتضارب والتكرار في أداء المهام، الشيء الذي يقود إلى إتقان العمل.
٢. إن هذا النظام العلمي بما فيه من سياسات ووسائل كجهاز رقابي فإنه يمنع مقدماً من ارتكاب الفرد لأي مخالفة، وهذا يجسد عاملاً مهماً، بمنعه وحمايته من ارتكاب الخطأ مقدماً عبر النظام الإداري العلمي المتقن، وهو ما عبر عنه الحديث الشريف (انصر أخاك ظالماً أو مظلوماً)، ونصرة الظالم هنا تتجسد في منعه من الوقوع في الخطأ مقدماً.
٣. يؤدي إلى توفير بيئة إنتاجية متميزة تمكن من الإنتاج.
٤. ويعمل عبر الأساليب الإدارية المتطورة بما ينعكس على مستوى العمال وتدريبهم بما يؤدي إلى رفع مستوى الجودة ومستوى التسويق والتخطيط.. الخ بما ينعكس على النجاح.. الخ.
٥. و يبني نظاماً للتحفيز وآخر للأجور يوفي من خلاله كل ذي حق حقه
٦. و خدمات اجتماعية مصاحبة للعاملين.

٧. يؤدي إلى تحقيق مصلحة صاحب العمل لكن دون الإخلال بمصلحة الأطراف الأخرى (العامل والجمهور).
٨. يرسخ مبادئ وقيم تجاه العمال، توازن بين تحقيق مصلحة صاحب العمل ومصلحة العامل، وتمنع الاستبداد بهم وتضمن لهم الأجر العاجل وعدم تأخير صرفه، وتضمن العديد من الحقوق الإنسانية مثل عدم تحميلهم ما لا طاقة لهم به ومراعاة ظروفهم الاجتماعية الخ.
٩. يضمن إنتاجاً جيداً للجمهور (من غشنا ليس منا) (إذا أدى أحدكم عملاً أن يتقنه) الخ.
١٠. يمنع تحقيق الأهداف على حساب الإخلال بالمبادئ والمرتكزات الخاصة بالبيئة، يشمل ذلك التلوث وإتلاف الغطاء النباتي، ويمتد حتى للحيوان المستخدم في العمل، بان لا يحمل ما لا طاقة له به وأن تتم تغذيته بالغذاء الكافي.. الخ.

هنا تكون قد اكتملت كل حلقات النجاح التي تتجسد في :

أ. رضا العامل نتيجة لإشباع رغباته
ب. رضا صاحب العمل نتيجة لنجاحات المنظمة
ج. سلامة البيئة نتيجة لمراعاة التوجيهات الإلهية في هذا الخصوص
د. رضا السماء الناجم عن العدل في الأرض ورضا العمال ورضا صاحب العمل ورضا الجمهور، وهو تحقيق للحديث الشريف الذي رواه أبو هريرة (إن الله تعالى يقول أنا ثالث الشريكين ما لم يخن أحدهما صاحبه فإذا خان أحدهما صاحبه خرجت من بينهما)، [١٢] وشراكة الله هنا في إنزال الأمر بالتوفيق.

الإدارة الدولية :

إن مفهوم الإدارة ظل في حالة تطور إلى يومنا هذا وسيظل في حالة تطور إلى أن يرث الله الأرض، ولعل هذا وضع طبيعي إذا علمنا أن من أهم مرتكزات علم الإدارة

[١٢] أخرجه أبي داؤود، الجزء الثالث، باب رقم ٢٦ حديث رقم ٣٣٨٣، ص ٦٧٧.

الأساسية هي تمكين المنظمة من التفاعل الإيجابي المثمر المستمر مع البيئة وتحقيق أهدافها بأحسن صورة وأقل التكاليف، لذا فإن حدوث أي تطورات وتعقيدات في تلك البيئة ينعكس تلقائياً على مفهوم الإدارة بمزيد من التطور وعلى العمليات الإدارية بمزيد من الجهود والأعباء والتعقيد.

عليه فإننا إذا استصحبنا الظروف والتطورات التي شهدها القرن العشرين انتهاءً بظاهرة العولمة وما تشمله من زوال للحدود السياسية وتحول بيئة المنظمة من المحلية المحدودة البسيطة إلي الدولية المعقدة والتعامل بالتالي مع جمهور مختلف وأنماط سلوكية مختلفة وثقافات وعادات وقوانين ولوائح مختلفة، وفي ظل احتدام حدة الصراع مع دخول أطراف جديدة ذات قدرات وإمكانات إدارية هائلة وفى ظل شروط جديدة للنظام العالمي، تقوم على الجودة الشاملة.. الخ فإن كل هذه الظروف تفرض أعباء ومهاماً أكثر على إدارة المنظمات التي تعمل في بيئة محلية مغلقة، ولعل هذا هو المدخل المنطقي لبروز ما يسمى بالإدارة الدولية.

تعريف الإدارة الدولية :

ينطبق تعريف الإدارة بمفهومها العادي على الإدارة الدولية إلا أن الفرق يكمن في نطاق العمل حيث تمتد بيئة الإدارة الدولية لتشمل الجمهور العالمي والأسواق العالمية والبيئة الدولية عموماً أو جانباً منها، وهذا المفهوم يعني أن العملية الإدارية يجب أن تتم كلها أو بعض منها في بيئة دولية.

وعلى هذا فإن الإدارة تصبح مسئولة عن ممارسة مهامها بصورة أكثر تعقيداً فأصبح عليها على سبيل المثال مسح ودراسة البيئة الدولية والمنافسين الدوليين ومواكبة التطور التكنولوجي لإنتاج خدمات بجودة شاملة ومن ذلك وسائل الإرسال.

إن المنظمات الدولية التي تعد استراتيجيات دولية تسعى إلى التفاعل مع البيئة الخارجية حيث تفتقر تلك البيئة لخدمات ومنتجات المنظمة الدولية، فنجد أن الشركات الدولية تسعى إلى زيادة أرباحها عبر زيادة حصصها في الأسواق الدولية، والمنظمات

الإعلامية العالمية تسعى إلى زيادة رقعه جمهورها ليشمل البيئة الدولية أو جانباً منها، وكذا المنظمات الكنسية العالمية أصبحت مخططاتها تنطلق لتشمل العالم ككل .

المدير الدولي، المرشد الدولي، الإعلامي الدولي :

إن التفاعل المتزايد مع البيئة العالمية يعني الحاجة إلى مدير دولي ومرشد دولي وإعلامي دولي. وهؤلاء دون شك لا بد أن يسعوا إلى تنمية المهارات المطلوبة للإدارة في ميدان التنافس الدولي، حتى يكونوا عالميين، أي قادرين على أداء وظائفهم بكفاءة في أي مكان بالعالم.

على هذا فان المدير الدولي أو المرشد الدولي أو الإعلامي الدولي، أصبح مسئولاً بالإلمام بعدد من الأشياء أهمها :

١. لغة أو لغات أجنبية.

٢. القدرة على التعامل مع ثقافات وبيئات مختلفة ومتباينة.

٣. الإدراك الكافي للنظم والقوانين الدولية.

٤. التكنولوجيا الحديثة في مجال النظم والاتصال.

من واقع ظهور وتطبيق علم الإدارة الدولية، فقد ظهرت بعض المصطلحات الجديدة مثل :

١. المدير الدولي، الإعلامي الدولي، رجل الأعمال الدولي.

٢. الشركات الدولية، المنظمات الاجتماعية والثقافية العالمية، الفضائيات العالمية.

كما ظهرت بعض الفروع من تخصصات الإدارة الدولية مثل :

٣. إدارة التمويل الدولي، إدارة التسويق الدولي، إدارة الأفراد الدولية، إدارة الإعلام الدولي.

الأعمال الدولية :

إذا انطلق التخطيط لتحقيق أهداف دولية أي أهداف في دول أخرى خارج الإطار القومي، وما يعنيه ذلك من تحليل ودراسة البيئة الدولية والاستفادة من فرص دولية ومواجهة مهددات دولية وتنافس دولي، وما قد يتطلبه من الدخول من إنشاء أعمال في

دول أخرى أو الدخول في شراكات أو تحالفات دولية في سبيل تحقيق قدرات تنافسية عالمية، وما يتبع ذلك من ضرورة تصميم هيكل يستوعب التمدد العالمي ويحقق التنسيق بين الأطراف الدولية للمنظمة، فإننا حينئذ نستطيع أن نطلق على هذا العمل أنه عمل دولي.

إن مفهوم العمل الدولي أصبح مفهوماً بالنسبة للمجال الاقتصادي حيث إن العديد من المنظمات والشركات الدولية المنتشرة في العالم توضح ذلك، إلا أن العمل الدولي فيما يتعلق بالإعلام قد يكون غير واضح، وقد يكون ذلك بسبب مركزية البث الإعلامي، إلا أن التفريق هنا بين العمل المحلي والدولي يتلخص في نطاق بيئة المؤسسة الإعلامية، فإذا امتد نشاط دراسة البيئة والجمهور لتشمل البيئة العالمية، ومن ثم تحديد أهداف تتعلق بالجمهور العالمي، وصياغة رسالة إعلامية عالمية بما تتضمنه من مراعاة للغات وثقافات وتباينات تلك البيئة، فإن العمل في هذه الحالة يصبح دولياً، كما أن وجود مكاتب للقنوات الفضائية خارج مقر رئاسة المنظمة، تعمل على ممارسة الإنتاج الإعلامي وسط جمهور تلك البيئة، يشير إلى ممارسة الإدارة الدولية .

الجودة الشاملة :

في ظل تعقيدات العملية التنافسية أصبح الاهتمام بالجودة هو المدخل للتنافس، ومن أهم المبادئ التي لها اتصال مباشر بتحقيق الجودة، والتي توصل إليها الفكر الإنساني في العصر الحديث هو تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة، وقد تم تعريفه على أنه: " المدخل الشامل الذي يتضمن توفير الجودة في كل العمليات التنظيمية كطريق لتحسين وزيادة رضا المستهلك"، وقد تم تطبيقه بواسطة العديد من الشركات بمختلف أنحاء العالم. [١٣]

مبادئ الجودة الشاملة :

إن من أهم مبادئ الجودة الشاملة الآتي :

١. *التركيز على العميل.*

٢. *عمل الفريق.*

دايفد راتشمان وآخرون، الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٣٠ – ٢٣١ .

٣. *استخدام المدخل التحليلي في عمليات الإدارة واتخاذ القرارات.*

٤. *الإدارة بالقيادة.*

٥. *العناية بالتطوير.*

الجودة في ظل العولمة:

أصبحت حركة التجارة العالمية تتقيد يوماً بعد يوم بضوابط الجودة العالمية، ومن الأمثلة العملية على ذلك:

١. *أن التطبيق التدريجي سيتم إنفاذه على البضائع الواردة إلى داخل الاتحاد الأوربي.*

٢. *أن التعاقدات الدولية أصبحت تعتمد على توفر أشياء معينة، منها شهادات الجودة العالمية.*

٣. *أن الشركات العاملة في أوربا الآن يتوجب عليها الاستيفاء الكامل لمتطلبات الجودة التي وضعتها منظمة (International Organization for Standardization)*[١٤]

كما أن هناك أنظمة إقليمية ومحلية للجودة منها:[١٥]

١. *جائزة الجودة الأوربية (تحسين الجودة، رضا العميل، نتائج الأعمال).*

٢. *جائزة Deming (جائزة جودة صناعية).*

٣. *جائزة Malcom Balerige الأمريكية للجودة الشاملة.*

---

[١٤] المرجع السابق، ص ٢٣٢.

[١٥] المرجع السابق، ص ٢٣٢.

الفصل الثاني

الاستراتيجية

في ظل التطورات التي يشهدها العالم اليوم وعلى رأسها ظاهرة العولمة وتحرير التجارة الدولية، وما تبع ذلك من تغيير في القوانين والنظم واللوائح الدولية التي تحكم الاقتصاد الدولي والتجارة الدولية، وظهور الشركات متعددة الجنسيات ذات القدرات التنافسية العالية، في ظل ما شهده العالم من تطور في الفكر الإنساني خاصة فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي الذي كان له الأثر الأكبر في النهضة التي يشهدها العالم اليوم، والتي يجسدها بروز العملاق الأمريكي (الولايات المتحدة الأمريكية) وظهور ما يسمى بالجيش الأصفر (دول النمور الآسيوية)، فإن التنافس ومواجهة التحديات في هذا العصر لا يمكن أن تتم إلا عبر الإدارة الاستراتيجية والفكر الاستراتيجي.[١٦]

أصل كلمة استراتيجية :

يُرجِع الكُتّاب اصل كلمة استراتيجية Strategy إلى الكلمة اليونانية استراتيقوس Strategos وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك. [١٧]

يعرف قاموس المورد Almawrid الاستراتيجية على أنها تعني علم أو فن الحرب وإدارة العمليات العسكرية. [١٨]

يشير قاموس أوكسفورد The Concise Oxford Dictionary إلى أن الاستراتيجية تعني الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة [١٩].

---

[١٦] محمد حسين سليمان أبوصالح، التخطيط الاستراتيجي للاقتصاد السوداني : البُعد المفقود، (الخرطوم: مطبعة العملة، ٢٠٠٢م)، ص ص ١٠٩ –١١٣.

[١٧] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، (القاهرة : مجموعة النيل العربية، ١٩٩٩م)، ص ١٧.

[١٨] منير البعلبكي، المورد القريب، ١٩٩٨ م.

من خلال التعريفات أعلاه يتضح أن الاستراتيجية ارتبطت في بداية ظهورها بالعلوم العسكرية وفنون إدارة الحرب وكسب المعارك الحربية.

في ظل التعقيدات والتطورات الراهنة يمكن أن نقول بأن الاستراتيجية تحولت من علم إدارة الصراع العسكري إلى إدارة التنافس والصراع الاستراتيجي عموماً بمجالاته السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتقنية والإعلامية بجانب العسكرية الأمنية.

الاستراتيجية والإسلام

روح مفهوم الاستراتيجية في الإسلام يمكن اختصارها في الآتي : حسن إدارة الأرض بما يضمن إعمارها وتحقيق أمن إنسانها وكرامته (لقد كرمنا بني آدم) وسلامة بيئتها وحسن استغلال مواردها وحسن توزيع الدخل بين أفرادها وتوفير الأوضاع السياسية المطلوبة لتحقيق ذلك كالتأسيس لحكم راشد يحقق الشفافية والمحاسبة ، والإسناد المعرفي للقرار ، ويؤسس للعدالة وعدم التمييز وسيادة نظام الدولة ، كما يتضمن إرساء الاسناد الثقافي والقيمي المطلوب لتحقيق ذلك مثل السلوك الإيجابي والاخلاق ومنع القبليات والعنصرية والتأسيس لقيمة العمل والإنتاج والصدق والعمل الجماعي والانضباط إلخ ، والتأسيس لأمن المستقبل وحقوق الأجيال القادمة ، إلى أن يرث الله الأرض وما عليها .

وبالرجوع إلى الإسلام نجد أن حياة المسلم ما هي إلا عبارة عن مجموعة من السلوكيات والتصرفات والأعمال بغية الوصول إلى مرضاة رب العالمين، وبالنظر إلى القرآن والسنة الشريفة نجد أن الدين قد وضع للمسلمين هدفاً استراتيجياً يسعون للوصول إليه عبر الالتزام بالخطة القرآنية والسنة الشريفة وهما في مجملهما يمثلان أفضل الخطط والوسائل والسياسات والبرامج لتقويم النفس وتأديبها وكيفية التعايش والتفاعل مع المجتمع بصورة إيجابية بالالتزام بالشريعة الإسلامية والتي هي في الأساس عبارة عن مجموعة من القيم النبيلة والمبادئ واللوائح والضوابط التي تحكم تصرفات الأفراد

---

[١٩] **R. E. Allen, The Concise Oxford Dictionary, (Oxford : Clareton Press, ١٩٩١).**

والجماعات بما ينصب لصالح الأفراد والمجتمع المحلي والإقليمي والدولي، وأن العِبر والعِظات المذكورة في قصص القرآن عن الأمم السابقة ما هي إلا خبرات وتجارب للاستفادة منها في حياتنا الحاضرة للتخطيط وإعادة التخطيط عبر دراسة الماضي وقراءة الحاضر لاستلهام المستقبل.

وعلى مستوى الدولة في الإسلام نجد أن الفتوحات الإسلامية تمت عبر استراتيجية كان أحد الأسس الرئيسة، لها يرتكز على القوة الاقتصادية ويظهر ذلك جلياً في استيلاء جيوش المسلمين علي الأندلس قبل روما وذلك بإحكام الحصار الاقتصادي على أوربا والتحكم في طرق التجارة الدولية وتحقيق دخل عالٍ لرئاسة الدولة بالمدينة المنورة .

نخلص من هذا إلى أن مبدأ المنهج المنظم لإدارة شئون الحياة بكافة أوجهها موجود أصلاً في تاريخ الأمم ذات الحضارة، كما أن الإسلام في مجمله يمثل تنظيماً لحياة الفرد وعلاقته بربه، تنظيم حياة الأسرة، علاقات الأفراد، العلاقات الدولية، الحكم، الحسابات، القضاء.. الخ، لنجد عبر هذا النظام أن الإسلام جعل لكل فرد وجماعة وتنظيم هدفاً استراتيجياً يسعون إلى تحقيقه ويتبع ذلك الهدف أهدافاً فرعية وسياسات وموجهات ومبادئ.. الخ، إن عملية تحديد الهدف الاستراتيجي وتحديد الاستراتيجية هي أهم مقومات النجاح والعكس صحيح.

المفهوم العام للاستراتيجية

المتدبر في المفاهيم والتعريفات التي أوردتها معظم كتب الإدارة الاستراتيجية يمكنه ملاحظة أن معظم تلك المفاهيم والتعريفات تمت صياغتها لتناسب منظمات الأعمال، أي أنها تنطلق من الإدارة الاستراتيجية للمنظمات، إلا أن معظمها لم يلتفت إلى الاستراتيجية في حالة التخطيط الاستراتيجي للدول وما قد يشمله ذلك من مفاهيم متخصصة مثل مفهوم التخطيط الاستراتيجي السياسي أو الاقتصادي أو مفهوم التخطيط الاستراتيجي للإعلام أو التعليم.

على الرغم من أن الإطار العام مشترك في كافة المجالات، إلا أن التخصص الدقيق في علم الاستراتيجية يفرض بلورة مفاهيم أو تعريفات متخصصة، وهو ما يسعى إليه هذا

الكتاب من خلال دراسة الاستراتيجيات المتخصصة في مجالات العلوم الاجتماعية كالإعلام والتعليم والمجال الاقتصادي والسياسي والأمني.

يرى الكاتب أن ظاهرة العولمة وبروز ما يسمى بالنظام العالمي الجديد له انعكاسات أيضاً على مفهوم الاستراتيجية، باعتبار أن العالم في القرن الماضي كانت تسوده القوانين القطرية التي تحكم وتحمي الاقتصاد والثقافة والفكر الوطني، ومن خلال هذا الوضع وردت العديد من التعريفات للاستراتيجية التي تراعي هذا الوضع، عليه باستصحاب هذا التطور الجديد فإنه يمكن تعريف الاستراتيجية بأنها: (كل الأطروحات والوسائل والأفكار المتناسقة والمتكاملة التي من شأنها تحديد وتحقيق المصالح الوطنية وتحقيق ميزات وقدرات تنافسية من منظور عالمي للدولة ومؤسساتها، تمكنها من تحقيق غاياتها عبر أحسن استغلال للفرص والموارد، وتواجه عبرها المخاطر والتهديدات العقبات في البيئة المحلية والدولية، ويتم عبرها تحديد الرؤيا والرسالة والغايات الوطنية والأهداف الاستراتيجية للدولة .

ويمكن تعريفها أيضاً بأنها : قدرة الدولة على امتلاك القوة الاستراتيجية الشاملة وتهيئة الأوضاع المطلوبة لتحقيق وتأمين المصالح الاستراتيجية الوطنية.)

ويمكن تعريفها أيضاً بأنها : (قدرة الدولة على تشكيل المستقبل وفق الإرادة الوطنية).

ويمكن الجمع بين التعريفين ليصبح : (قدرة الدولة على امتلاك القوة الاستراتيجية الشاملة التي تتيح لها تشكيل المستقبل وفق الإرادة الوطنية ، وتهيئة الأوضاع المطلوبة لتحقيق ذلك).

الاستراتيجية والقوة :

يلاحظ من التعريفات السابقة اهتمام الاستراتيجية بالسعي نحو القوة ، فالعالم يعيش حالة من الصراع الاستراتيجي ، وهو صراع لا يمكن إدارته والدخول فيه دون قوة تناسب ذلك ، وهي القوة المعروفة بالقوة الشاملة أو القوة الاستراتيجية الشاملة ، كما أن قدرة الدولة على تصميم وإدارة النظام العالمي بمفردها أو بمشاركة آخرين تتطلب امتلاك هذه القوة .

لذا يصبح من الخطر على الدولة إغفال السعي نحو القوة الاستراتيجية الشاملة ، خاصة وأن الضعف الداخلي للدولة في ظل الصراع الاستراتيجي الذي يجعل أصحاب القوة يمنعون غيرهم من امتلاكها الشئ الذي يقودهم لإغراق وشغل الآخرين عن السعي نحو القوة من خلال أساليب عديدة أهمها الإدارة من خلال الأزمات التي تجعل الدولة لا تفرغ من إخماد أزمة حتى تنفتح لها أزمة أخرى وهكذا تضيع العقود من الزمان دون الوصول للقوة .

هذا الحديث يعني أهمية تحديد الدولة لمفهوم القوة الاستراتيجية ، وهذا يعني أهمية الاهتمام بالبناء الفكري الذي يقود لذلك . وفي ظل التحديات العالمية الراهنة لا يمكن قبول مفهوم للقوة لا يعبر عن القضايا الاستراتيجية المتمثل أهمها في القومي ، الأمن الإنساني والحفاظ على البيئة وتوفير طاقة آمنة ورخيصة والاستغلال الأمثل للموارد .. بجانب الجوانب المتعلقة بتحقيق القدرات التنافسية بالمنظور العالمي .. إلخ .

المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي القومي :

التخطيط الاستراتيجي القومي : هو العملية التي يتم من خلالها وضع الاستراتيجية القومية ويتضمن التحليل الاستراتيجي واختيار التوجه الاستراتيجي للدولة والغايات الوطنية وتحديد البدائل ، كما يتضمن تحقيق التكامل والتناسق للنشاط الوطني (السياسي ، العلاقات الدولية ، الاقتصادي ، الاجتماعي الثقافي، العلمي، التقني ، العسكري الأمني ، الإعلامي والمعلوماتي) ويُعنى بإيجاد الترابط والتناسق بين الأهداف الاستراتيجية والمرحلية والأهداف قصيرة الأجل، وكذا الترابط والتناسق بين الأهداف والتشريعات والسياسات الاستراتيجية، وتحقيق التكامل بين كل منها بما يضمن أن كافة الجهود المتناثرة تصب تجاه تحقيق الغايات الوطنية المحددة بأفضل السبل والتكاليف وذلك في ظل الظروف والأوضاع محلياً وإقليمياً ودولياً بما يؤدي لتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية العادلة وتحقيق التنمية الثقافية والروحية والتنمية السياسية، والتنمية العلمية والتقنية ويؤسس لتحقيق أمن الإنسان وأمن المستقبل وما يشمله ذلك من ضمان حقوق الاجيال القادمة والاستغلال الأمثل للموارد وتنميتها وتطويرها والمحافظة على البيئة ،

ويتضمن الترتيبات المطلوبة توجيه نشاط الدولة بما يقود لامتلاك الدولة للقوى الاستراتيجية الشاملة التي تحقق الأمن القومي، ويشمل عمليات تهيئة الأوضاع المطلوبة لتحقيق ذلك.

محاور المفهوم :

١. عمل التحليل الاستراتيجي القومي.
٢. اختيار التوجه الاستراتيجي للدولة والغايات الوطنية .
٣. تحديد البدائل على المستوى الاستراتيجي .
٤. تحقيق التكامل والتناسق للنشاط الوطني (السياسي ، العلاقات الدولية ، الاقتصادي ، الاجتماعي الثقافي ، العلمي ، التقني ، العسكري الأمني ، الإعلامي والمعلوماتي)
٥. إيجاد الترابط والتناسق بين الأهداف الاستراتيجية والمرحلية والأهداف قصيرة الأجل.
٦. إيجاد الترابط والتناسق والتكامل بين الأهداف والتشريعات والسياسات الاستراتيجية.
٧. تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية العادلة .
٨. تحقيق التنمية الروحية والثقافية .
٩. تحقيق التنمية السياسية.
١٠. تحقيق التنمية العلمية والتقنية .
١١. تحقيق أمن الإنسان .
١٢. أمن المستقبل وما يشمله ذلك من ضمان حقوق الاجيال القادمة والاستغلال الأمثل للموارد وتنميتها وتطويرها والمحافظة على البيئة.
١٣. توجيه نشاط الدولة بما يقود لامتلاك الدولة للقوى الاستراتيجية الشاملة التي تحقق الأمن القومي.
١٤. تهيئة الأوضاع المطلوبة لتحقيق المصالح الوطنية .

كما أن الاستراتيجية تتناول النقاط التالية :

١.دور الدولة على المدى البعيد.

٢.تحقيق مستوى متفوق لأداء الدولة.

٣.أسلوب ترابط وتناسق قرارات وتصرفات الدولة

٤.وسيلة لتعريف المجال التنافسي للدولة.

٥.وسيلة لتحقيق وبناء القدرات والمزايا التنافسية للدولة.

٦.علاقة الدولة ومؤسساتها بالبيئة.

٧.عملية تقييم البيئة الداخلية والخارجية للدولة.

٨.تحديد الفرص والمهددات.

٩.تحديد نقاط الضعف والقوة.

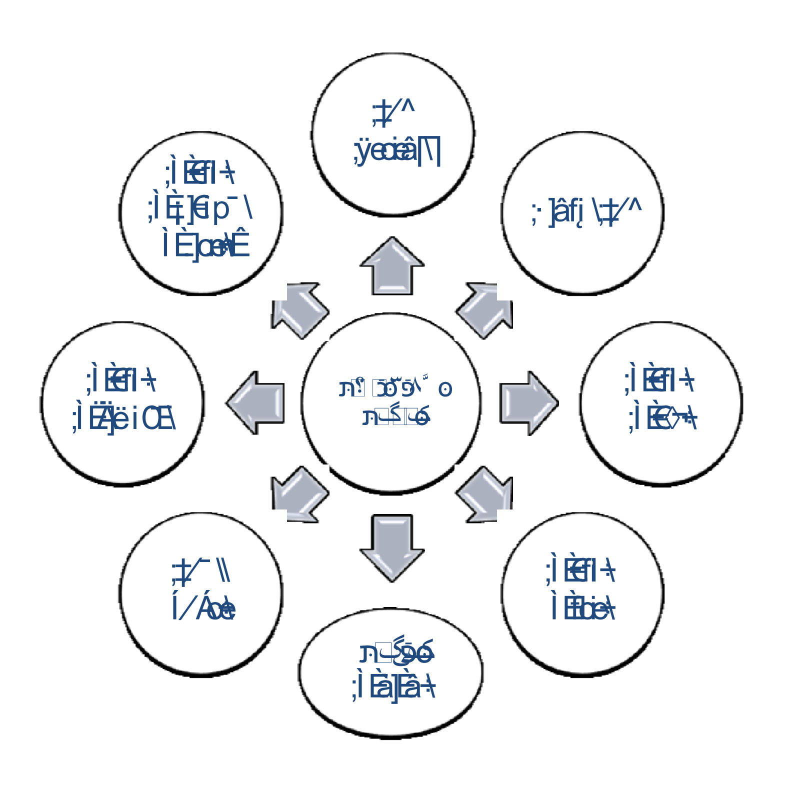
١٠. عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

١١. عملية صياغة رؤية ورسالة الدولة.

١٢. اختيار الغايات والأهداف الاستراتيجية.

١٣. تحديد البدائل الاستراتيجية المناسبة في ضوء رؤية ورسالة الدولة وغاياتها.

١٤. إجراء تغييرات استراتيجية لمواجهة مهددات وتحديات أساسية تعترض تحقيق الأهداف الاستراتيجية



إن تحقيق هذا المفهوم يتطلب وجود مفاهيم متكاملة في مجالات التخطيط الاستراتيجي السياسي ، العلاقات الدولية ، الاقتصادي ، الاجتماعي ، الثقافي ، العسكري الأمني ، العلمي ، التقني ، الإعلامي والمعلوماتي ، بجانب مفاهيم متكاملة في مجالات الأمن القومي وأمن الإنسان وما يتعلق بذلك من مفاهيم لقوى الدولة الشاملة .

هذه المفاهيم تساعد في تحقيق التناغم والتكامل للنشاط الوطني ، ولعل الأجهزة في جسم الإنسان من كبد وقلب وكلي وأمعاء وجهاز عصبي .. إلخ ، تعبر عن هذا المعني حيث يقوم كل منها بهدف محدد في توقيت محدد في إطار الهدف الكلي العام .

هذا المفهوم العام بهذه الكيفية مع إسناد المفاهيم المتخصصة يقود نحو تحقيق الغايات الوطنية مع ضمان استدامتها وضمان التوازن التنموي وتحقيق الأمن القومي وأمن الإنسان وأمن المستقبل والإسهام في تحقيق الأمن العالمي ، وذلك بسبب اهتمامه بتحقيق التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية والتقنية .

السرد أعلاه يفك الإرتباك الناجم عن كثرة المفاهيم التي تدعو لتحقيق الأمن القومي أو أمن الإنسان أو التنمية المستدامة أو التنمية المتوازنة أو أمن البيئة أو الأمن القومي أو الأمن العالمي ، وهي مفاهيم تفتقر لما يجمع بينها وللقواعد والخطوات التي تحققها وللآلية التي ترعاها ، بينما يمكن تحقيق كل هذه المعاني والأوضاع من خلال استراتيجية قومية واحدة يتم وضعها بناء على مفهوم شامل متكامل للتخطيط الاستراتيجي القومي يعبر عن كل ما ذكرناه عاليه وبالتالي يتم الإشراف عليها بآلية قومية واحدة ومتابعتها وتقييمها بمنظومة متكاملة من مؤشرات القياس تعبر عن هذه المحالات ، وهذا ما سعى المؤلف لتحقيقه من خلال هذا الكتاب .

إن عدم وجود علاقة بين منهج التخطيط الاستراتيجي الذي في الواقع يشكل الخطوة لتصرفات البشر على الأرض من جهة مع كل الإرث الإنساني من حقوق وغايات وتطلعات منصوص عليها في المواثيق والسياسات والتشريعات الدولية أو الوطنية للدول، من جهة أخرى ، يجعل من موضوع التنمية وأمن الإنسان والعالم إلخ ، حبراً على ورق .

ولعله بعد مرور سبعة عقود على تأسيس النظام العالمي الذي شهد تطبيق النظام الرأسمالي والاشتراكي ، اتضح بجلاء أن هناك ثمة خطأ جسيم في منهج إدارة الأرض، تمثل في الدمار البيئي الهائل والاحتباس الحراري واستنزاف مروع للموارد الطبيعية وإتلاف عظيم للغطاء النباتي مع نقص في موارد المياه أصبح يهدد بحرب عالمية حول المياه ، كل ذلك مصحوباً بخلل كبير في النظام الاقتصادي عبرت عنه الزيادة الكبيرة في عدد الفقراء الذي وصل لحوالي الأربعة مليار فقير مع تفاقم نسب العطالة ، في ظل ديمقراطية تعاني من ضعف في الاسناد الفكري الاستراتيجي الذي يؤسس لمصالح الإنسان والتعامل مع النزعات السالبة للنفس البشرية ، الشئ الذي أدى لسيطرة لوبي المصالح على مفاصل القرار وأفرز وضعاً مختلاً في العلاقات الدولية خاصة بين الدول الكبرى والنامية لتتأسس دون اعتبار للبيئة او امن الانسان او المسئولية الاجتماعية أو مصالح الأجيال القادمة، كما هو الحال في إفريقيا ، كما أفرز فلسفة اقتصادية قادت لسوء في توزيع الدخل العالمي جعل من المال في أيدي قلة من الشركات ، لينتهي المطاف

بالأزمة المالية العالميـة ، في الوقـت الـذي بـدأ يتبلـور فيـه خـوف جديـد مـن الفوضـى الأخلاقية التي يمكن أن تضرب العالم إذا اسـتمر الحـال هكـذا لـسيطرة رأس المـال علـى الإعلام والتعليم.

كل ذلك يشير لأهمية إنتاج منهج جديد في التخطيط الاسـتراتيجي يؤسـس لحسن إدارة وإعمارها وتنميتها يكون مقيداً بفلسفة ومنظومة من القيم والمرتكزات الاستراتيجية التي تؤسس لتحقيق تنمية متوازنة ومستدامة وتؤسس لتحقيق الأمن القومي ولأمـن الإنـسان وللأمن العالمي ولأمن المستقبل ولمصالح الأجيال القادمة المتمثـل في الحفـاظ علـى البيئـة وحسن استغلال الموارد وتنميتها وتطويرها . وهذا ما سعى المؤلف لتحقيقه مـن خـلال هذا الكتاب .

التنمية الروحية :

من أهم المعضلات والقـضايا الاسـتراتيجية الـتي أغفلـها التخطـيط الاسـتراتيجي في المدارس الغربية هو التنمية الروحية ، حيث انصب الاهتمام بالتنمية المادية والتنميـة الـتي تهتم بالعقل ، وكما هو معروف فإن للإنـسان حاجـات ماديـة وأخـرى ماديـة ، فهـو في حاجة لإشباع حاجاته الروحية كما يحتاج لإشباع حاجاته المادية ، لذلك فبعد مرور سبعة عقود على بداية عمليات النهضة في العالم وعلى الرغم من النجاح الكبير الذي تحقـق في عدد من الدول الغربية وغيرها في آسـيا وأمريكـا الـشمالية والجنوبيـة والمتمثـل في الأداء الإيجابي في المجال الاجتماعي والاقتصادي والسياسي ، إلا أن بروز بعض الظواهر المقلقة وتناميها ومن نماذجها الأعداد الهائلة من حالات الاكتئاب النفسي والأعداد الضخمة من حالات الانتحار وتنامي تعـاطي المخـدرات ..إلخ جعـل المهـتمين يفكـرون في أسـباب ذلك ، كان التساؤل والاستغراب أن الانتحار والاكتئاب يتم في كـثير مـن الأحيـان مـن أشخاص لا يعانوا من من العطالة أو الفقر أو مـن إشـكالات ماديـة ، بينمـا تقـل تلـك الحالات في دول تعاني من الفقر والعطالة ، وقد كان هذا مؤشراً قاد العديد من البـاحثين نحو الخلل الأساسي لهذه المشكلة وأرجعوا ذلك لمفاهيم التنمية الغربية الـتي ظلـت تركـز على التنمية المادية التي استطاعت إشباع حاجـات الإنـسان الماديـة إلى حـد كـبير كتـوفير

فرص العمل والضمان الاجتماعي للعاطلين ، حيث توفرت كل مطلوبات الجسد من الغذاء والكساء والمسكن والجنس ، مع إهمال الجانب الروحي ، ومعلوم أن الإنسان جسد وروح ولكل منهما حاجته ، وإذا كانت الحاجات المادية واضحة وملموسة فإن الحاجات الروحية أكثر تعقيداً فالتعامل مع الجسد ليس كالتعامل مع النفس البشرية ، عليه فإن التخطيط الاستراتيجي القومي يجب أن يهتم بكلا الجانبين .

أهمية الاستراتيجية :

من أهم مزايا الاستراتيجية أنها تضع الدولة في موضع المبادرة بدلاً عن موطن الاستجابة عند التخطيط لتشكيل المستقبل، فهي بذلك تمكن من التأثير بفاعلية أكثر نتيجة لعنصر المبادرة، عكس أسلوب ردود الأفعال الذي يتميز بمحدودية الأثر والاستجابة من البيئة، وبالتالي فإن الاستراتيجية وفق هذا المفهوم تصبح وسيلة أساسية لتحقيق السيطرة سواء على مصالح الدولة في البيئة أو على مصيرها، كما تتميز الاستراتيجية أيضاً بكونها تتيح فرصة أكبر للقيادة لفهم نشاط الدولة، وبالتالي التزامها.

إن وجود استراتيجية قومية مسنودة بفكر استراتيجي من شأنه تأسيس أوضاع مستقبلية أفضل بجانب التحسب لتحديات وتعقيدات المستقبل فضلاً عن تحقيق التناسق والتكامل للنشاط الوطني .

تزيد الحاجة للاستراتيجية كلما زادت درجة التعقيد في البيئة التي نتعامل معها، وهذا يعني أهمية وجود فلسفة ومرتكزات خلف التخطيط الاستراتيجي، وأن ويعتمد نجاح الاستراتيجية على مدى القدرة في قراء البيئة ودراستها وتحليلها ومن ثم التوصل لتحديد وصناعة الفرص وتحديد الإمكانات والوسائل بما يؤدي إلى بلورة الغايات والأهداف الاستراتيجية ومن ثم إعداد الخطط الاستراتيجية بناء على ذلك، وفي عصرنا هذا يمكن أن نضيف بُعداً جديداً وهو أن نجاح الاستراتيجية يعتمد على مدى ارتباط التخطيط بالبيئة الدولية والإقليمية ومدى قدرته علي تحديد أهداف استراتيجية علي هذا الأساس فهي لا تتقيد بالموقع الجغرافي للدولة وتراعي الظروف والإمكانات والمتغيرات المحلية.

التخطيط الاستراتيجي نشاط سيادي :

طالما أن التخطيط الاستراتيجي القومي يمثل للطريق نحو القوة التي تتيح تشكيل المستقبل وفق الإرادة الوطنية وبالتالي إدارة صراع المصالح الاستراتيجية ، فهذا يعني أن هذه العملية تعد عملية سيادية لا تحتمل تدخل أجنبي يمكن أن يؤثر على عمليات سعي الدولة نحو القوى الاستراتيجية الشاملة.

مرتكزات التخطيط الاستراتيجي :

ونحن نتحدث عن التخطيط الاستراتيجي في الدول النامية بجوانبه المختلفة لا بد لنا أن نشير إلى بعض اللبس الموجود لدى بعض أفراد ومؤسسات المجتمع تجاه فهم التخطيط الاستراتيجي، إذ أن واقع الحال يشير في كثير من الأحيان إلى الخلط بين التخطيط (الطويل، المتوسط والقصير الأجل) والتخطيط الاستراتيجي، حتى إذا نظرنا إلى كثير من الأطروحات المتداولة في هذا الخصوص في بعض الدول النامية نجدها في كثير من الأحيان تتحدث عن خطط وبرامج لا عن تخطيط وأهداف استراتيجية، ولعل ذلك قد انعكس في مستوى الأداء عموماً سواء على مستوى الدولة أو الشركات والمنظمات عموماً برغم المزايا العديدة المتوفرة لها من موارد طبيعية وموقع جغرافي وموارد بشرية وما إلى ذلك، وان عدم وجود أو وضوح الأطروحات الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية لدى معظم المؤسسات في الدول النامية، قد حول عمليات الاتصال والتفاوض والحوار والتنافس والوفاق تدور حول أجندة أخرى أقل أهمية.

ويمكن توضيح مرتكزات التخطيط الاستراتيجي القومي كما يلي :

١. أن التخطيط الاستراتيجي يسعى إلى تشكيل المستقبل من خلال بلورة وتحقيق أهداف كبرى غالباً ما تتصف بالجراءة والمبادرة قد يسبق تحقيقها إجراء تغييرات أساسية وجوهرية في البيئة. فهو لا يسعى للتنبؤ بالمستقبل كما هو الحال في التخطيط بمفهومه التقليدي يعمل على التنبؤ بالمستقبل، وهي مهمة دائماً ما تعتمد على دراسة وتحليل بيانات ومعلومات الماضي والحاضر، أما التخطيط بمفهومه العادي غالباً ما يجاري

الواقع، مثال لذلك أن مستثمراً لو أراد إنشاء مصنعاً آلياً للكسرة [٢٠]، فإنه وفق مفهوم التخطيط العادي فسيقوم بتحليل بيانات الماضي والحاضر ولنقل أنه اكتشف أن بيانات الماضي والحاضر تشير إلى أن استهلاك المواطنين من الكسرة ظل يتناقص بمعدل ٢٪ سنوياً، وهو وفق تلك البيانات يستطيع أن يتنبأ بمعدلات الاستهلاك في السنوات القادمة، وبالتالي سيرى إن كان هذا الوضع مجدٍ اقتصادياً له فسيقوم بإنشاء المصنع، والعكس فانه سيلغي الفكرة. لعلكم تلاحظون انه لم يغير شيئاً في الواقع بل قام بمجاراته.

أما في حالة التخطيط الاستراتيجي فالعكس تماماً هو الذي يحدث، حيث يقوم التخطيط الاستراتيجي ببلورة عدد من الأهداف الطويلة أو المتوسطة التي يهدف من خلالها إلى إحداث التغييرات المطلوبة لقيام المشروع المعين أو تحقيق الهدف الاستراتيجي المطلوب، وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي يسعى إلى تحقيق أهداف قد تتطلب إحداث تغيرات أساسية في البيئة، وهذا ما يدعو إلى تميز التخطيط الاستراتيجي بعنصر المبادرة، ومن الأمثلة على ذلك، الهدف الاستراتيجي الأمريكي في فترة الخمسينيات الذي يقضي بتصدير القمح إلى بعض دول العالم التي لا يدخل القمح ضمن أنماطها الاستهلاكية، مثل معظم دول إفريقيا التي تستهلك الذرة والبفرة الخ، ولكن الواقع يشير إلى أن الولايات المتحدة استطاعت وعبر العديد من الخطط الطويلة، إحداث تغييرات استراتيجية في الأنماط الاستهلاكية لدى شعوب تلك المناطق المستهدفة، ومن ثم تمكنت من بناء أسواق استراتيجية تستهلك القمح الأمريكي، إذن فالتخطيط الاستراتيجي لم يستسلم للواقع كما هو حال التخطيط العادي، وإنما سعى إلى تغيير الواقع بما يلائم أهدافه الاستراتيجية.

ويتضح الأمر أكثر إذا طبقنا مفهوم التخطيط العادي، حيث سنجد أن بيانات الماضي في ذلك الزمان عند إعداد الخطة الأمريكية تشير إلى استهلاك الشعوب المستهدفة للذرة والشعير والأرز، ونفس الشيء بيانات الحاضر عند إعداد الخطة، وبالتالي وفق مفهوم التخطيط العادي فإن ما يجري في الماضي والحاضر سيجري في المستقبل وهو استمرار

---

[٢٠] غذاء سوداني يصنع من الذرة .

استهلاك الأرز والذرة والشعير، أي لا مجال للقمح، إذن سنكتشف أن هذا المفهوم لا يجدي مع التطلعات الأمريكية بتصدير القمح، فكان الحل في مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي يعبر في هذا المثال عن أهم سمات التخطيط الاستراتيجي وهو تغيير الواقع بما يوفر الأوضاع الملائمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

٣. أن التخطيط الاستراتيجي يسعى إلى تحقيق أهداف كبرى طموحة لا يمكن تحقيقها في فترة زمنية قصيرة عكس التخطيط العادي الذي غالباً ما يسعى إلى بلورة أهداف محدودة لا تحتاج إلى فترة زمنية طويلة لتحقيقها .

ولعل هذه النقطة تشير إلى أحد أسباب تفوق الدول المتقدمة، حيث إن إتباع أساليب التخطيط الاستراتيجي تجعلهم يضعون أهدافاً طموحة، جريئة، كبيرة لا يمكن تحقيقها في سنوات قليلة، إلا أن وضوح تلك الأهداف يجعلهم يسيرون تجاهها، هذا الوضع يطلق عليه تحديد المسار الاستراتيجي الذي يتم من خلاله ضمان أن الأنشطة والأهداف والسياسات والتشريعات.. الخ كلها تتم في تناسق وترابط وتكامل عبر السنوات الطويلة تجاه الهدف الاستراتيجي المحدد.

ولذلك دائماً ما نجد أن الدول والمنظمات في العديد من الدول النامية تنظر إلى الأهداف الاستراتيجية الطموحة الجريئة باستخفاف أو على الأقل تصفها بالأحلام، ويعود ذلك إلى أن تلك المنظمات والإدارات تنظر إلى تلك الأهداف الاستراتيجية من خلال قدرات وإمكانات التخطيط القصير وهي إمكانات غالباً ما تكون محدودة. أنهم لا يدركون أن المنظمة أو الدولة تسعى لتحقيق ذلك الهدف بعد سنوات طويلة، لذلك فإن تحقيق التنمية الطموحة في الدول يتطلب فترة زمنية طويلة ووضوح في الأهداف الاستراتيجية ووضوح للمسار الاستراتيجي، لذلك فشلت العديد من الدول النامية في تحقيق تنمية طموحة لعدم وجود أهداف طموحة وبالتالي عدم وجود مسار استراتيجي، وهذا يعزز الفرق الكبير بين التخطيط بمفهومه العادي والتخطيط الاستراتيجي.

وكثيراً ما يقوم بعض المخططين بوضع خطة يطلقون عليها الخطة الاستراتيجية، ويقومون بتحديد أهداف يسعون إلى تحقيقها من خلال الخطة، ولكن الملاحظ أن الأهداف غالباً ما تكون عادية لا تحتاج إلى فترة زمنية طويلة، ويعد هذا من الأخطاء الشائعة، فإذا قمنا

بوضع خطة لعشرين عاماً، فإن هذا يعني أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية سيتعذر في نطاق زمني أقل من هذه الفترة، وبالتالي يتم تحقيق العديد من الأهداف الصغيرة خلال العشرين عاماً حتى يكتمل تحقيق الأهداف الاستراتيجية بعد عشرين عاماً. عليه إذا قمنا بمراجعة الأهداف ووجدنا أنها يمكن أن تتحقق في خمس سنوات، فإن هذا يعنى عدم قدرتنا على بلورة أهداف استراتيجية حقيقية.

٤. التخطيط الاستراتيجي يشمل مصالح الأجيال الحالية والقادمة ويتضمن الاهتمام بالبيئة وتنمية وتنويع وحسن استغلال الموارد ، أما التخطيط فقد يسعى لتحقيق مصالح ، وكثيراً ما يتم استخدام وسائل لتحقيقها لا يراعى فيها تعقيدات المستقبل ، وسرعان يتم تحقيق هذه المصالح لكن مع تدمير الموارد وإتلاف الغابات وتدمير البيئة ، وهذا ما يعاني منه العالم اليوم ، وسيكون من غير المنطقي أن نصف الأداء للعديد من دول العالم خلال حقبة ما بعد الحرب العالمية الثانية بالاستراتيجي ونحن نتعرف يومياً على الأخطاء الكبيرة التي وقعت فيها العديد من استراتيجيات تلك الدول والتي أفرزت واقعاً يشير إلى دمار واستنزاف كبير للموارد الأساسية ، تدمير للبيئة تهديد لأمن الإنسان وتهديد لأمن المستقبل ..إلخ وهو ما بات يهدد البشرية برمتها وستعاني الأجيال القادمة منه بشكل اكبر ، إننا سنكون غير دقيقين إذا وصفنا النشاطات والخطط التي أفرزت هذا الواقع بالاستراتيجية ، هذا الواقع يشير إلى ضرورة تطوير مفاهيم جديدة للاستراتيجية تعبر عن مثل هذا الوضع وغيره.

٥. غالباً ما يرتبط التخطيط العادي بالبيئة المحلية بينما نجد التخطيط الاستراتيجي يمتد ليشمل البيئة الدولية، لعل مثالاً لذلك هو معظم الدول النامية ومعظم شركاتها، حيث نجدها تسعى إلى تحقيق أهداف محلية، يعزز ذلك شعارات الاكتفاء الذاتي وتقليل الواردات خفضاً للصرف من العملات الأجنبية الخ، وكذا الشركات في تلك الدول حيث نجد أن المصانع غالباً ما تقوم لسد حاجة محلية، انظر إلى معظم الشركات بالدول النامية خلال خمسين عاماً، من الصعوبة أن تجد شركة برزت لتحقيق أهداف في السوق العالمي، على العكس تماماً نجد أن دول أخرى كاليابان والصين وكوريا والدول الأوربية، ينطلق تخطيطها من منظور عالمي لتحقيق أهداف في أسواق عالمية، لذلك نجد السمة

العامة لشركات تلك الدول هي أنها تنشأ وتقوم لا لسد حاجة محلية وإنما تسعى إلى تحقيق أهداف في السوق العالمي، إذن إتباعهم للتخطيط من منظور عالمي مفتوح جاء نتيجة للتخطيط الاستراتيجي بينما نجد تخطيط معظم الدول النامية يأتي من منظور محلي ضيق نتيجة لإتباع أسس التخطيط العادي، وهذا يجسد أحد الفروق بين التخطيط العادي والاستراتيجي.

الإطار الزمني للاستراتيجية

طبيعة التحدي والطموح المطلوب إنجازه يعني مواجهة تعقيدات البيئة، بالتالي تتم الحاجة لتحقيق أهداف استراتيجية كبيرة تحتاج لزمن طويل ، وكذا تكون الحاجة لإجراء تغييرات استراتيجية لتهيئة الظروف والأوضاع المطلوبة لتحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية المنشودة، وهذا يتطلب أيضاً فترة زمنية طويلة ، وكلما زاد الطموح كلما زادت التعقيدات المطلوب مواجهتها وبالتالي يزيد عمر الاستراتيجية. لاحظ الشكل التالي.

إننا إذا طلبنا من أي مجموعة أن تحلم بمستقبل (ما) للدولة ، وقمنا بمنحهم ثلاثة أو أربعة سنوات مثلاً ، فان هذا المجموعة قطعاً لن تستطيع أن تحلم وذلك بسبب بسيط وهو أن الفترة المتاحة للخطة لا تكفي لموجهة تعقيدات الخطة مثل تأسيس البنى التحتية أو توفير الموارد البشرية أو تشكيل سلوك وطني جديد ، والعكس عند تحديد فترة زمنية طويلة فإن هذا يعني إمكانية تشكيل رؤية عميقة يمكن عبرها تحقيق حلم وطني حقيقي ، وهذا ما يدعو للتفريق بين مفهوم الاستراتيجية في مستوى الدولة ومستوى المنظمات والشركات ، حيث يمكن في حالة المنظمات إنجاز طموحات كبيرة في فترة قصيرة والعكس صحيح في حالة الدول .

سمات التخطيط الاستراتيجي :

إذا اعتبرنا أن المبادرة والتخطيط من منظور عالمي هي من أهم سمات التخطيط الاستراتيجي، فإن هناك سمات أخرى منها :

١. **عمق التخطيط**: إن العمق الاستراتيجي والجرأة هي من أهم سمات التخطيط الاستراتيجي، وقد لازمت هذه الصفة معظم المخططات الاستراتيجية لأصحاب المصالح الدولية.

من الحقائق المعروفة لكل منا أن الاستعمار في الحقب الماضية كان يسعى لتحقيق أهدافه المختلفة وعلى رأسها الأهداف المادية بالسيطرة والحصول على الموارد الاقتصادية المختلفة، لذا فقد كان توفر مقومات معينة مثل وفرة موارد طبيعية كالذهب أو النفط أو الأرض الزراعية، أو وفرة الرجال الأقوياء لاستخدامهم في الزراعة أو الجيش.. الخ تقف على رأس حيثيات اتخاذ القرار باستعمار تلك الدولة أو غيرها، إلا أن بعض الدراسات التي جرت مؤخراً أشارت إلى أن هناك منطقة لم تتوفر فيها تلك الحيثيات ومع ذلك جرى استعمارها، وهي فلسطين. وفي سبيل البحث عن السر وراء ذلك، توصل بعض العلماء إلى أن بريطانيا في إطار تخطيطها الاستراتيجي لمستقبل مصالحها في الشرق الأوسط، وفي ظل إدراكها لعدم إمكانية استمرار الاستعمار المباشر نتيجة لتنامي وعي الشعوب، رأت أن السيطرة على تلك المنطقة تتطلب إنشاء كيان (دولة) تتبع لها، يتم من خلالها التحكم في منطقة الشرق الأوسط.

هذا الوضع قاد بريطانيا للتحالف مع اليهود الذين كانوا في ذات الوقت يخططون بسويسرا لإقامة دولة لهم في منطقة فلسطين، ويكفينا هذا المثل لنعلم مدى عمق التخطيط الاستراتيجي لأصحاب المصالح الدولية الذين لم يتوانوا في تأسيس دولة وإخراجها إلى الوجود طالما أن ذلك مهم لتحقيق مصالحهم، وهو مثال يجعلنا ندرك عمق التخطيط الأجنبي الذي يسعى لتقسيم دول ما أو تفتيتها كما هو الحال في إفريقيا.

٢. **السعي لتحقيق أهداف كبرى تتسم بالجرأة والتحدي**، وإحداث تغييرات استراتيجية وأساسية، وهذا يتطلب تنفيذ العديد من الخطط الطويلة والقصيرة والبرامج والتكتيكات

التعاونية، حيث يوفر التخطيط الاستراتيجي الإطار الفلسفي الذي يتم بموجبه تحقيق التكامل والتناسق والترابط بين الأهداف والسياسات (الطويلة والمتوسطة والقصيرة والمتناهية الصغر) بما يضمن أن كافة الأهداف والأنشطة المتناثرة هنا وهناك تصب جميعها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. في ظل هذا الوضع يحدث الفهم الخاطئ حيث يتوه الغالبية مع الأهداف المتوسطة والقصيرة والتكتيكات التعاونية، دون إدراك كافٍ للمخططات الاستراتيجية. هذا الوضع مقروناً بجرأة المخططات الاستراتيجية، تجعل من قبول الأهداف الاستراتيجية والإيمان بوجودها أمراً صعب التصديق ومن أمثلة ذلك، المخطط الاستراتيجي الأمريكي لإعادة تشكيل القارة الإفريقية، والسيطرة على الموارد العالمية، فبدلاً من إدراك الهدف الأساسي لكل ما يجري في الساحة السياسية وفق هذا المنظور، فإن الساحة أو جانب كبير منها في العالم، تنشغل بالبرامج والأمور التكتيكية المصاحبة لتلك الخطط، مثل اتهامات حقوق الإنسان والإبادة الجماعية والتطهير العرقي، الخ.

- فالاستراتيجية هي وسيلة تحدد كيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية ويمكن وصفها بأنها خطة يتطلب تحقيقها تنفيذ العديد من الخطط الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل والبرامج والسياسات وتحقيق العديد من الأهداف الطويلة والمتوسطة والصغيرة والمتناهية في الصغر إلا أن تحقيق ذلك جميعاً يصب في تناسق وتكامل وانسجام لصالح تحقيق الغايات القومية الكبير للدولة.

٣. **كما أن الاستراتيجية هي** التي تبلور الأطر والفلسفة التي تحكم قرارات الدولة والخطط المنبثقة عنها ومن بينها الخطط الطويلة.

٤. **الاستراتيجية تعمل على قراءة المستقبل** والتعامل مع البيئة بصور أكثر عمقاً.

٥. **ارتبط الاستراتيجية بالسعي لتحقيق أثر عظيم** .

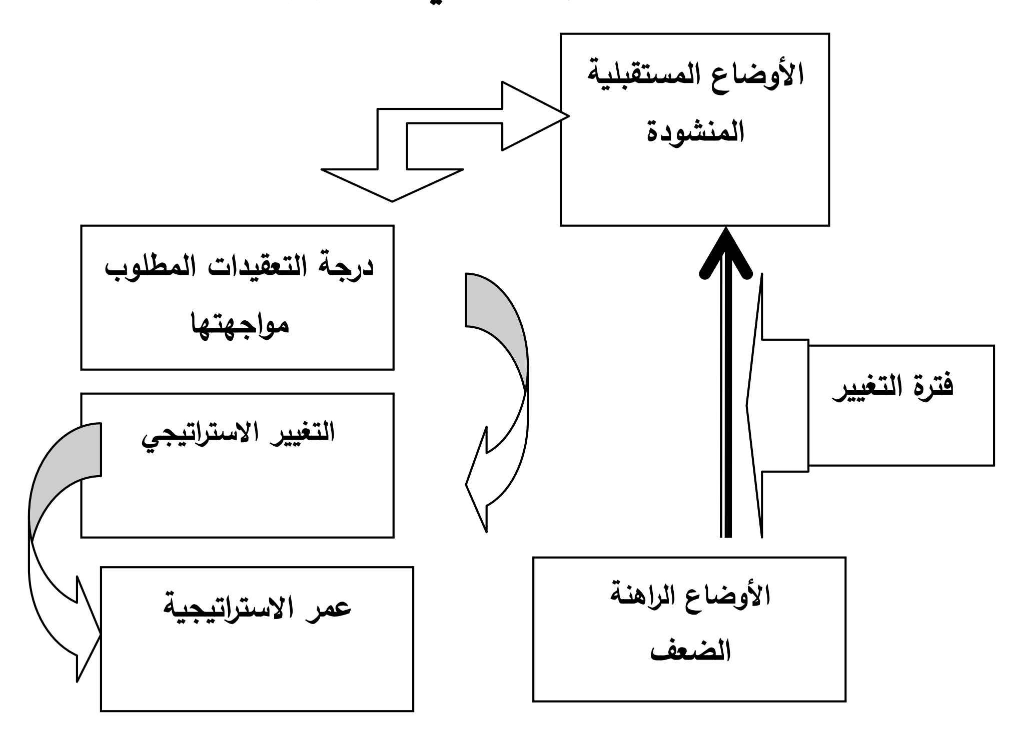
التفريق بين الخطة الاستراتيجية والخطط القصيرة

من الشرح السابق يتضح الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط قصير ومتوسط الأجل الخ..، وطالما أن التخطيط يفرز خطة والخطة تفرز أهدافاً، فالتخطيط

الاستراتيجي يفرز خطة استراتيجية تفرز بدورها أهدافاً استراتيجية، وهكذا التخطيط القصير والمتوسط الخ، كما أرجو أن أوضح بأن الخطة الاستراتيجية تسعى من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنبثقة عنها، إلى تحقيق مصالح استراتيجية تؤدي لإحداث آثار عميقة جريئة كبيرة للغاية كالقضاء على الفقر والعبور نحو الرفاه، وتحقيق فرص العمل ليس لأكبر عدد بل وبأجور مقنعة، وليس زيادة الدخل القومي بصورة كبيرة فقط وإنما مع عدالة توزيعه كذلك. وليس المحافظة على التراث بل التحول للمبادرة بنشره عالمياً.

إن تحول دول مثل كوريا الجنوبية إلى قوة اقتصادية عالمية وإمكانية تحول دول غنية بالموارد الطبيعية مثل معظم الدول الإفريقية، إلى قوة اقتصادية عظمى .. هي في الواقع طموحات لا يمكن تحقيقها من خلال خطط قصيرة أو متوسطة، ثلاثية أو خمسية أو غيرها ما لم تأت في إطار خطة استراتيجية، كذلك انظر للأهداف الاستراتيجية للولايات المتحدة واليابان ودول النمور.. بعد الحرب العالمية.. ستجد أنها أهداف تسعى لتحقيق نتائج وتغييرات وتأثيرات عميقة جريئة لا يمكن تحقيقها إلا في فترة طويلة وبتراكم مجموعة من الخطط القصيرة والمتوسطة والطويلة.. وهكذا يجب التفريق بين الخطة الاستراتيجية والخطط القصيرة والمتوسطة.. الخ، وبالتالي الأهداف الاستراتيجية وأهداف الخطط القصيرة والمتوسطة.. وذلك من خلال دراسة درجة التأثير والتغيير ومستوى ونوع المصالح التي سيحققها أو سيحدثها، فالتأثير الاستراتيجي الأساسي الكبير هو صفة الأهداف والخطط الاستراتيجية، وأي خطط تشكل مرحلة تجاه تحقيق تلك الأهداف الاستراتيجية لا يصح أن نطلق عليها أهدافاً استراتيجية.

شكل رقم ٢ : ١: الإطار الزمني للاستراتيجية



الاستراتيجية والحلم الوطني :

تعبر الاستراتيجية الوطنية عن الحلم الوطني ، إلا أن هناك شروطاً أساسية يجب تحقيقها حتى تعبر الاستراتيجية عن الحلم الوطني ، أهمها :

١. أن تعبر الاستراتيجية عن وجدان الشعب وطموحاته وتطلعاته ، وهذا يستدعي إعداد الاستراتيجية بما يحقق ذلك ، ولعل التدبر في خطوات إعداد الاستراتيجية التي اوردناها في الفصل الثالث من الباب الأول يشير لهذا ، حيث ان وضع الاستراتيجية يقوم على المعرفة الاستراتيجية والتي تقوم على عمل تحليل استراتيجي شامل يتضمن ضمن مجالاته دراسة النفس البشرية والغوص في باطن نفس المواطن بالتحليل ، كما تتضمن تحليل الاوضاع على الساحة الوطنية ، وكل ذلك بجانب إعمال التفكير الاستراتيجي والتفكير الإبداعي واستدعاء الفكر الاستراتيجي من خلال عمليات اختيار

التوجه الاستراتيجي للدولة ، يقود لتحديد مصالح تعبر عن تطلعات المواطنين وعن الوجدان الوطني، مما يجعلهم يتجاوبون معها عند تنفيذها .

٢. أن تتأسس الاستراتيجية على العدل وأن تسعى لتأسيس العدل في كافة جوانبه وأن تتضمن القيم والمرتكزات الاستراتيجية الأخرى التي تؤسس لتحقيق المصالح الوطنية واستدامة الاستراتيجية مثل التأسيس لأمن الإنسان والتوازن التنموي ، لأن وجود استراتيجية تقوم على الظلم أو التمييز السلبي أو الاحساس بذلك لن تجد السند الشعبي المساند لها وسيعرض الاستراتيجية كلها للخطر.

٣. نشر الوعي وثقافة الاستراتيجية والسلوك الوطني الذي يُعلي الوطن على سواه ، وسط المجتمع وبذر فكرة الحلم الوطني عبر السلم التعليمي ابتداء من التعليم قبل المدرسي (الروضة) .

٤. المشاركة الوطنية في إعداد الاستراتيجية بحيث لا تصبح عمل تُعزل فيه مكونات المجتمع ، وتحقيق ذلك يعتمد على مدى وجود منهج وطني للتخطيط الاستراتيجي يؤسس للدراسات الميدانية التي تتصل بالمواطن وبمجتمعه فضلاً عن وجود آلية وطنية مستقلة تناقش وتجيز الاستراتيجية.

٥. وجود آلية وطنية بصلاحيات إدارية وقانونية مناسبة ، تمثل العقل الوطني ، قادرة على رعاية المسار الاستراتيجي للدولة وتطبيق منهج الإدارة الاستراتيجية بما يمكن من توجيه نشاط الدولة ليتجه نحو المصالح الاستراتيجية الوطنية وما يرتبط بها من قضايا ، بما يضمن توجيه كافة الانشطة المتناثرة نحو تلك المصالح . ولعل المثل التالي يعبر ذلك .

٦. إذا افترضنا (مجازاً) أن بناء مبنىً ضخم بمواصفات معينة يعبر عن الحلم الوطني ، فإننا سندرك أن شعب الدولة غير مؤهل لتصميم هذا المبنى لكن المهندسين هم القادرين على ذلك (والمهندسين يمثلون هنا خبراء التخطيط الاستراتيجي) ، إلا أن هؤلاء المهندسين لم يتمكنوا من تحديد هذا التصميم إلا بعد أن قاموا بالاتصال بالقواعد الشعبية للتعرف على رؤاهم ورغباتهم بجانب دراسة الأوضاع الأخرى في البيئة (هو ما يطلق عليه التحليل الاستراتيجي كما سبق وذكرنا وهي مهمة آلية التخطيط الاستراتيجي التي يجب ان تسعى لوضع استراتيجية تعبر عن الجميع) . ثم يتحول العمل نحو التنفيذ

حيث سيقوم جهاز التخطيط بتقسيم المهام والادوار، ليتم انتاج أجزاء هذا المبنى عبر جهات مختلفة (المبنى الخرصاني ، الطوب ، الأبواب والنوافذ ، الطلاء ، الكهرباء ، التكييف .... إلخ ، ثم يتم تقسيم العمل بصورة اكثر تفصيلاً ، ليتم توزيع مهام إنتاج عشرات الآلاف من المهام الصغيرة المطلوبة لتشيد المبنى عبر آلاف المواطنين ، حيث يقوم كل مواطن بتحقيق هدف صغير منه (هدف محدد وبكمية محددة وبمواصفات محددة) ليتم استخدامها مع أهداف أخرى لانتاج هدف أكبر وهكذا إلى أن تلتقي كل هذه الجهود في نهاية المطاف في انتاج المبنى المطلوب .

العبرة هنا أنه لا يوجد مواطن أو تنظيم يمارس نشاط من فراغ وإنما يحقق أهداف محددة في إطار الاستراتيجيبة الوطنية ، والعبرة الثانية أن المواطن لا يعرف تعقيدات هذا الهدف فهذا عمل الاستراتيجيين ، إلا أن الهدف نفسه يعبر عن هذا المواطن ، كما أن الجميع يمارس النشاط المطلوب كماً وكيفاً لتحقيق المصالح الوطنية .

إذن وجود الحلم الوطني ووجود الآلية ووجود منهج الإدارة الاستراتيجية الشراكة والتناغم الوطني ، يعني إتمام ملايين الانشطة المتكاملة عبر مراحل لتلتقي في الهدف الاستراتيجي القومي ، والعكس أي عدم وجود ووضوح حلم وطني وعدم توفر الظروف والشروط أعلاه ، يعني ارتباك نشاط الدولة وضياع زمن وجهد ومال وموارد دون تحقيق إنجاز استراتيجي .

إن مناهج التربية الوطنية والتدريب يجب أن تقوم على هذا الأساس ، أي إدراك أن انجاز المواطن لمهامه في الزمن والجودة المطلوب هي جزء من الحلم الوطني .

ذكر لي أحد الفنيين الأوربيين وكان يعمل في مصنع للسيارات بأوربا الغربية ، أنه عندما تم اختياره للعمل بالمصنع لأول مرة ، أن الخطوة الأولى له في المصنع قبل ممارسة العمل هو تلقيه لتدريب من قبل سلطات الموارد البشرية الحكومية ، حيث كانت المرحلة الاولى تجديد شرح الحلم الوطني للدولة بشكل عام ، ثم قام بدراسة الحلم الوطني الاقتصادي وما يرتبط بذلك من تحديات ، ثم انتقل لدراسة الحلم الوطني في مجال فرعي من الحلم الاقتصادي وهو دور قطاع السيارات في تحقيق الحلم الوطني لتلك الدولة ، ثم انتقل بعد ذلك لإدارة الموارد البشرية بالمصنع حيث تم تدريبه على دور المصنع في تحقيق الحلم

الوطني ، ثم أخيراً تم تدريبه على مهام تتعلف بربط مسمار معين على السيارة بإحكام ، وذلك خلال زمن محدد بأربعة ثواني . قال لي ذلك الفني : لقد فهمت من التدريب أن عدم انجاز هذه المهمة ، أي ربط المسمار باحكام في خلال الزمن المحدد ، يعني تهديد الحلم الوطني ، لأن هذا السلوك (أي وجود مسمار غير مثبت جيداً في الزمن المحدد) إذا انتشر في المصنع فإن هذا يعني عربة متهالكة او غير جيدة ، وهو ما يهدد الحلم الوطني برمته ، كما أن تأخير ثانيتين يعني ضياع نصف المدة فإن كان عمر الاستراتيجية الوطنية عشرين عاماً فإن هذا السلوك يرفع المدة إلى أربعين .

محاور التخطيط الاستراتيجي :

وهي عبارة عن عشرة محاور أساسية كما يلي :

١. المحور الأول التعرف على موارد الدولة ومزاياها المادية والمعنوية .
٢. المحور الثاني كيفية استغلال موارد الدولة بشكل أمثل وتنميتها.
٣. المحور الثالث يتعلق بكيفية التعرف على الفرص.
١. المحور الرابع يتعلق بكيفية استغلال الفرص وابتكارها.
٢. المحور الخامس يتعلق كيفية علاج نقاط ضعف الدولة.
٣. المحور السادس يتعلق بكيفية تجنب التهديدات والتعامل معها.
٤. المحور السابع إجراء التغيير الاستراتيجي المطلوب لتحقيق الغايات.
٥. المحور الثامن تحقيق القدرات التنافسية للدولة.
٦. المحور التاسع تأسيس التناسق للنشاط الوطني .
٧. المحور العاشر تأسيس الترابط الإيجابي بين الدولة وبيئتها.

مستويات الاستراتيجية :

أولاً : المستوى العالمي، ويهتم بوضع استراتيجيات تتصل بالمصالح الدولية، ويشمل نطاقها الكرة الأرضية، ومن أمثلتها استراتيجيات الأمم المتحدة حول البيئة والتنمية العمرانية، التنمية البشرية، مناخ الاستثمار الدولي..

ثانياً : المستوى الإقليمي ويهتم بوضع استراتيجيات تتصل بالمصالح الإقليمية، ومن أمثلتها استراتيجيات الاتحاد الأوروبي، الاتحاد الإفريقي.. الخ .

ثالثاً : مستوى الدول.

مستويات الاستراتيجية في الدولة

جرى العرف أن الاستراتيجية لها عدد من المستويات في الدولة وهى كما يلي :

١. الاستراتيجية القومية أو العامة أو العليا.

٢. يلي ذلك مستوى استراتيجيات القطاعات، السياسي، الاقتصادي البيئي، الاجتماعي الثقافي، العلمي، التقني، الإعلام والمعلومات، العسكري الأمني.

٣. ثم مستوى أكثر تفصيلاً بكل قطاع مثل استراتيجية الزراعة، التعدين. الخ

٤. ثم مستوى الإدارات والمؤسسات التابعة للوزارة .

أ. في المستوى القومي يتم تحديد رؤيا ورسالة الدولة وغاياتها.

ب. في مستوى القطاعات يتم تحديد رؤية ورسالة وغاية القطاع وأهدافه الاستراتيجية، ونجد أن تصميم رؤيا ورسالة وأهداف القطاع تتيح فرصة لتنسيق النشاط في القطاع المعين مثل القطاع الاقتصادي حيث تتم بلورة رؤيا ورسالة القطاع وأهدافه بمراعاة التخصصات الأخرى من زراعة وصناعة وتعدين ومياه الخ، لتأتي خطة هذا القطاع متكاملة ومتناسقة ومترابطة، ومن ثم يتم خلق الترابط مع القطاعات الأخرى بصورة أفضل وأكثر سهولة مما لو تم التخطيط على مستوى التخصص مباشرة.

ج. في مستوى التخصص يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية بصورة مفصلة ومحددة لكل تخصص.

من خلال التقسيمات أعلاه نجد أن الأهداف في المستوى الأخير تسعى إلى تحقيق أهداف في ثلاثة اتجاهات هي :

١.إنجاز ما يليها من الأهداف الاستراتيجية القومية والقطاعية.

٢.إنجاز ما يليها لتحقيق أهداف متصلة بتخصصات فرعية أخرى، مثل حاجة استراتيجية الزراعة والصناعة إلى أهداف تتصل بالتعليم لتخريج الكوادر المطلوبة للتنمية، ونجد أن

هناك اتصالاً بين أهداف العلاقات الخارجية والأمن والمصالح الاقتصادية، وصلة بين الأمن والإعلام والاقتصاد الخ.
٣.تحقيق الأهداف التخصصية أو الفرعية المباشرة .

أنواع الاستراتيجيات :

هناك أنواع عديدة من الاستراتيجيات أهمها :

١. استراتيجية المبادرة ، وهي تعمل على تحقيق أهداف استراتيجية قد تقود إلى مواجهة صراع مع آخرين، وهي تأتي عقب إكمال النوع الأول من الاستراتيجيات. ويمكن أن يطلق عليها استراتيجية القوة العظمي، وهي التي تتيح للدولة امتلاك مستوىً متفوق من القوة الاستراتيجية الشاملة التي تمكنها من القيام منفردة أو بمشاركة آخرين في تصميم النظام العالمي وإدارته كما هو الحال بالنسبة للحلفاء عقب الحرب العالمية الثانية، وكذا بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية عقب انهيار الاتحاد السوفيتي في العام ١٩٨٩، ويشترط فيها امتلاك القوة الاستراتيجية العسكرية والأمنية بجانب القوى الأخرى .

٢. استراتيجية المنطقة الوسطى والتي تبلغ فيها الدولة مستوى القوة الكافية للدفاع عن مصالحها الاستراتيجية، إلا أنها لا تضعها في موطن المبادرة على الصعيد العالمي أو الهجوم على الآخرين.

٣. استراتيجيات الدفاع أو التأسيس، وهي استراتيجية تعمل على بناء القدرات التفاوضية والتنافسية ولا تسعى إلى المواجهة المباشرة.

وقد تتضمن الاستراتيجية الواحدة النوعين معاً، حيث تعبر المرحلة الأولى من الاستراتيجية عن الدفاع فيما تعبر المرحلة الثانية منها عن المرحلة الوسطى. أو تعبر الأولى عن المنطقة الوسطى فيما تعبر الثانية عن المبادرة ، مثال لذلك فترة ما قبل الستينيات عند اليابان تعبر عن الدفاع والاستعداد، فيما تعبر فترة السبعينيات وما تلاها عن المرحلة الوسطى ، وهناك دراسات تتحدث عند بداية حذرة للصين للتحول من المرحلة الوسطى إلى المبادرة في القرن الحادي والعشرين.

ثقافة الدولة :

وهي تعبر عن القيم والسلوك والمرتكزات الاستراتيجية وطرق التفكير ، التي تؤسس لأداء استراتيجي يؤدي لتحقيق المصالح الوطنية بأفضل السبل ويقيد السلوك والنشاط من أن يضر بالمصالح أو الأمن القومي أو الأمن الإنساني أو بمصالح الأجيال القادمة، ومن نماذجها العدالة ، أمن الإنسان ، عدم التمييز على أساس عرقي أو سياسي ، خدمة مدنية تقوم على العلم والقانون ، احترام النظام والتقيد به ، الشراكة بين السلطة العلمية والسلطة السياسية ، احترام العمل ، الصدق والأمانة ، الوعي الاستراتيجي ، احترام البيئة .. وهي بهذا الشكل لها دور واضح في تحقيق المصالح الاستراتيجية الوطنية ، ولعل من أهم أسباب فشل الاستراتيجيات في العديد من الدول هو عدم الاهتمام بتشكيل الثقافة الوطنية التي تناسب الحلم الوطني .

إن عدم وجود قيم ومرتكزات استراتيجية داعمة للاستراتيجية تقود إلى أوضاع قد تتناقض مع المصالح الوطنية أو الأمن القومي أو العالمي ، فقضايا مثل الخلل في توزيع الدخل العالمي ليصبح المال في قبضة مجموعة من الشركات ، او عمليات تحقيق التنمية التي مارستها الدول الغربية خلال العقود الماضية نجم عنها تهديد البيئة بشكل غير مسبوق واستغلال الموارد الطبيعية بشكل يهدد مصالح الاجيال القادمة ، أو العلاقة المختلة كتلك التي ربطت بين الدول الإفريقية وبعض الدول الكبرى وما نجم عنها من نقل كميات ضخمة جداً من موارد إفريقيا للدول ا لتلك الدول دون أن يقابل ذلك أي مسئوليات تحكم سلوك تلك الشركات مثل تقييدها بعدم الإضرار بالبيئة أو بأمن الإنسان أو تجاه المسئولية الاجتماعية بشكل عام ، فالنتيجة هي ضرر للبشرية ولتلك الدول ، وبهذه الصفة يصبح هذا النوع من التخطيط غير استراتيجي .

إن أهم ضمان لأمن العالم وسلامه هو ارتكاز النظام العالمي على نظام قيمي أخلاقي تؤسس للأمن الإنساني والأمن القومي والأمن العالمي ومصالح الأجيال القادمة وهو ما يؤسس له هذا الكتاب.

إن مصطلح (التنمية) بهذا اللفظ اللغوي ، لا يحتاج لإضافات حتى يستوفي المعني المطلوب ، فالتنمية تعني النماء والزيادة والتحسين والتطوير وتعني (ضد الخراب) لكن ما حدث هو أن الغرب بعد تطبيقه لسياساته واستراتيجياته وما نجم عنها من خلل سبق واشرنا إليه ، أضطر لتطوير مفهوم التنمية ليعالج ويمنع حدوث ما وقع فيه من أخطاء ، والحقيقة هو أن الفكر الاستراتيجي المساند لعملية تحقيق التنمية هو الذي كان مفقوداً أو ضعيفاً في التخطيط الغربي ، وليست القضية تنمية أو تنمية مستدامة، فالقضية قضية فكر استراتيجي يحكم عمليات تحقيق التنمية ، وهو ما يميز الإسلام الذي يسعى لتحقيق التنمية لكن وفق مفهوم عميق يدرك كافة الأبعاد المتصلة بها سواء ما يتعلق بالبشر وسلوكهم أو البيئة أو مصالح الأجيال القادمة ..إلخ .وفيما يلي نستعرض بإيجاز المفهوم الإسلامي لتحقيق التنمية .

المصالح الاستراتيجية للدولة :

بنظر المؤلف ، هي الحاجات والأوضاع والطموحات المتوافق عليها وطنياً التي ترغب الدولة في تحقيقها والمحافظة عليها ، وتتضمن المصالح الحيوية (المعنوية والمادية) ، كالمحافظة على العقيدة والثقافة القومية وهيبة الدولة وبقاءها وسيادتها وأمنها ، والمحافظة على أمن المواطن والمجتمع وتحقيق الرفاه والنماء السياسي والاقتصادي والاجتماعي كما تتضمن المبادئ والقيم الدينية والثقافية والمرتكزات الاستراتيجية. كما تشمل الأوضاع والظروف والقدرات الداخلية والخارجية المواتية أو المطلوبة لتحقيق وإدراك هذه المصالح . وتمثل التوجه الرئيسي للدولة والعامل الأكثر أهمية في توجيه السياسة والاستراتيجيات وتحديد السبل والوسائل على المستوى الداخلي والخارجي .

إن أكبر خطأ يمكن أن ترتكبه أي دولة هو عدم تحديدها لمصالحها الاستراتيجية ، لأن ذلك يعني ضياع جهود كبيرة وأموال كثيرة عبر سنوات طويلة دون إحداث انجاز ، فتحديد المصالح الاستراتيجية يعني تلقائياً وضوح البيئة الاستراتيجية التي تتعامل فيها الدولة ويعني وضوح العقبات الداخلية والخارجية والقضايا الاستراتيجية التي تعترض

تحقيقها ، ومن ثم ينطلق النشاط الوطني في ظل رؤية واضحة على هذه الخلفية والعكس صحيح .

الصراع الاستراتيجي :

بنظر المؤلف ، الصراع الاستراتيجي يتمثل في الأوضاع التي تتشكل من خلال استراتيجيات الدول التي تسعى عبرها لتحقيق جانب من مصالحها الاستراتيجية على الساحة الدولية والتي تتناقض فيها بدرجات متفاوتة مع المصالح الاستراتيجية للدول الأخرى ، ويستدعي لإدارته امتلاك القوى الاستراتيجية الشاملة ، ويمكن أن يتضمن ترتيبات دولية للتعاون بين الأطراف المتصارعة كالشراكات والتحالفات الاستراتيجية السياسية والاقتصادية أو بين مجموعة دول صديقة ضد أخرى ، كما قد يتضمن ترتيبات مواجهة كالترتيبات العسكرية أو الحروب الاقتصادية أو الإعلامية إلخ

التفكير الإستراتيجي :

هو إعمال الفكر بما يمكن من التعرف على البيئة المحلية والخارجية ، بتعقيداتها ومزاياها بشكل أكثر عمقاً بما يمكن من تشكيل رؤية عميقة غير تقليدية تقود لتحديد وتحقيق المصالح وكذا علاج العقبات التي تواجه تنفيذ المصالح الاستراتيجية دون الإضرار بمصالح الأجيال القادمة .

بهذا الفهم يصبح التفكير الاستراتيجي عملية مستمرة تمتد لتشمل عملية التحليل الاستراتيجي حيث يقود التفكير الاستراتيجي لقراءة أعمق وأدق للبيئة ، ثم يمتد ليشمل عملية اختيار التوجه الاستراتيجي وتحديد المصالح الاستراتيجية ، حيث يساعد في تبني خيارات ذات بُعد وعمق كما يساعد في بلورة وابتكار فرص جديدة، وابتكار طرق غير تقليدية لاستغلال الموارد والإمكانات ، ثم في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية يساعد التفكير الاستراتيجي في تنفيذ أفضل للاستراتيجية وابتكار حلول غير تقليدية للعقبات وفي تحديد الأولويات ، أما في مرحلة تقييم الاستراتيجية فان التفكير الاستراتيجي يساعد في تقييم على أسس استراتيجية ، فالعقلية التقليدية محدودة التفكير قد ترى في بعض الانجازات نجاحاً والعكس صحيح .

رخصة القيادة

إن كنا قد تعودنا أن لا نذهب عند المرض إلا لطبيب لديه رخصة وهي تعني هنا الشهادات الأكاديمية، ولا نذهب عند الرغبة في البناء إلا لمن يملك رخصة هندسية حتى لا ينهار البناء، فيما يهتم صاحب العمل باختيار مدير يملك رخصة في مجال الحقن الطبية للإشراف على مصنع الحقن الخاص به، وهكذا حتى نصل لرخصة قيادة السيارة، فمن باب أولى في ظل الصراع الدولي العنيف حول المصالح، أن يتحصل من يود المشاركة في قيادة الدولة على رخصة قيادة تضمن بوجهة نظر الكاتب لحاملها أن يكون ذا وعي وتفكير استراتيجي وقدرات في الإدارة الاستراتيجية وذا حس أمني استراتيجي ومعرفة بإدارة الوقت ومعرفة في حدود معقولة بالجودة الشاملة، وهي المدخل الصحيح للدول النامية لكي تدير صراع المصالح الشرس في الساحة الدولية.

وهناك العديد من الدول المتقدمة التي تتبع هذا المنهج من خلال نظام الدورات الحتمية أو من خلال التشريعات التي تفرض على المرشح استيفاء قدرات معينة في الإدارة الاستراتيجية.

القيادة الاستراتيجية :

هناك فرق بين القيادة والإدارة، فالإدارة تهتم بالتفاصيل والتنفيذ العملي على الأرض للخطط المعروف بتخطيط العمليات، وتهتم بالإنتاج بالجودة والتكلفة والزمن المحدد، أما القائد الاستراتيجي فيمكن ملاحظة أهم مواصفاته وشروطه فيما يلي:

١. النظرة الشاملة للأمور.
٢. محور اهتمامه ينصب في المسار الاستراتيجي والقضايا الاستراتيجية .
٣. القدرة على إقناع الآخرين والتأثير عليهم.
٤. القدرة في تحويل الهدف العام إلى هدف شخصي.
٥. القدرة في صناعة التحدي.
٦. القدرة في قيادة التغيير الاستراتيجي.
٧. القدرة على تشكيل فرق عمل متميزة.

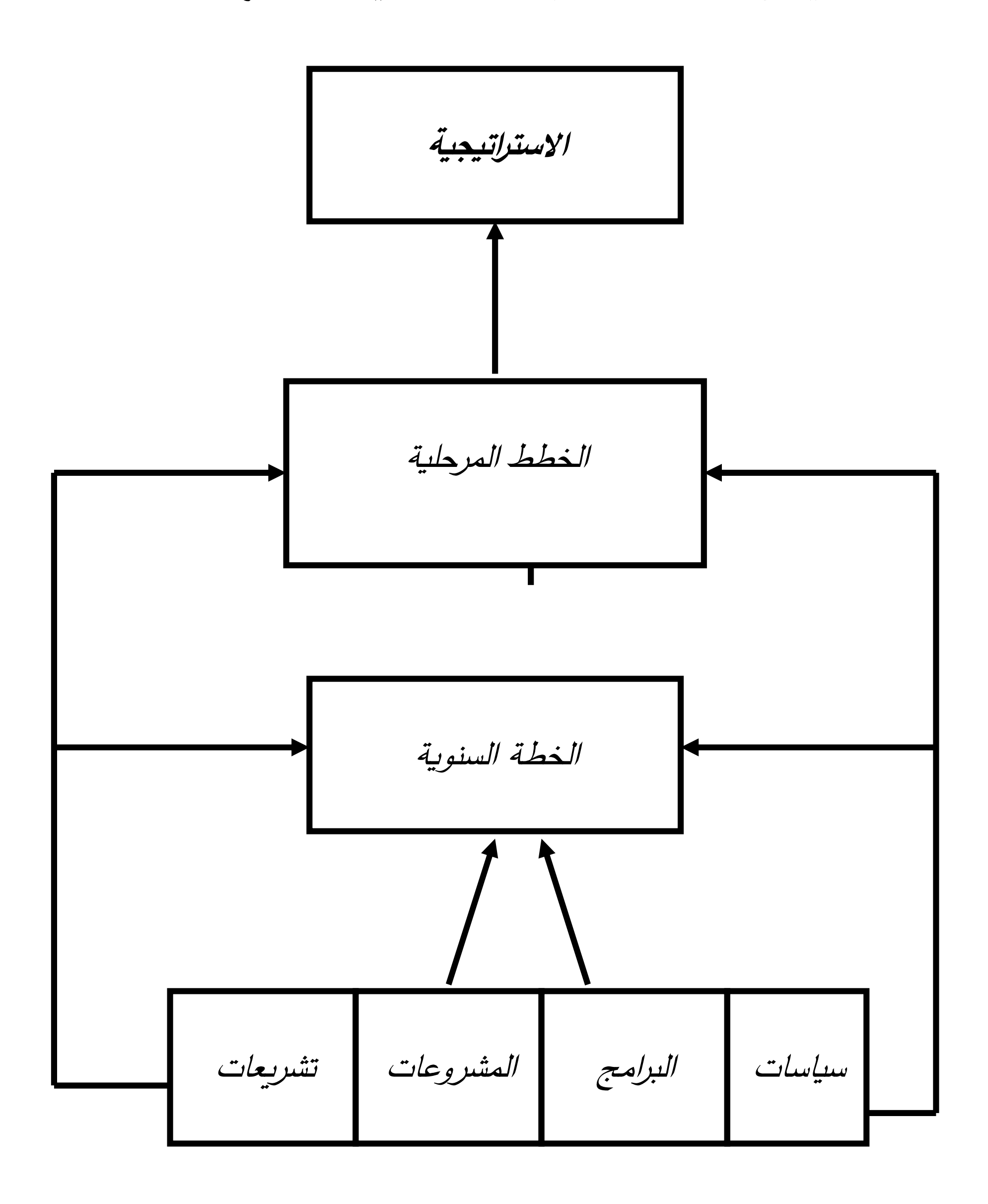
٨. القدرة في إتاحة المشاركة.
٩. القدرة على قيادة أفراد بميول وأهداف واهتمامات مختلفة
١٠. أن يكون ذا تفكير استراتيجي.
١١. التميز بسلوك القيادة الذي يقوم على أولوية مصلحة الوطن وعدم ممارسة سلوك ونشاط يتناقض مع ما يدعو له.
١٢. الاستناد في قراراته على العلم والخبرة .
١٣. الثقة بالنفس .
١٤. الاستخدام الحكيم للسلطة.
١٥. اللين في غير ضعف .

السلعة الاستراتيجية :

وهي السلع التي لا يستطيع العالم الاستغناء عنها أو لا يستطيع الاستغناء عنها في فترة زمنية قصيرة ، وهي سلع تعطي الدولة المنتجة لها قوة سياسية ، مثال لذلك سلعة النفط ، حيث لا يستطيع العالم بين يوم وليلة التحول نحو بدائل أخرى للطاقة ، وإنما قد يحتاج لعقود طويلة من الزمان ، وهكذا المعادن الاستراتيجية التي لا يمكن للصناعة في العالم الاستغناء عنها .

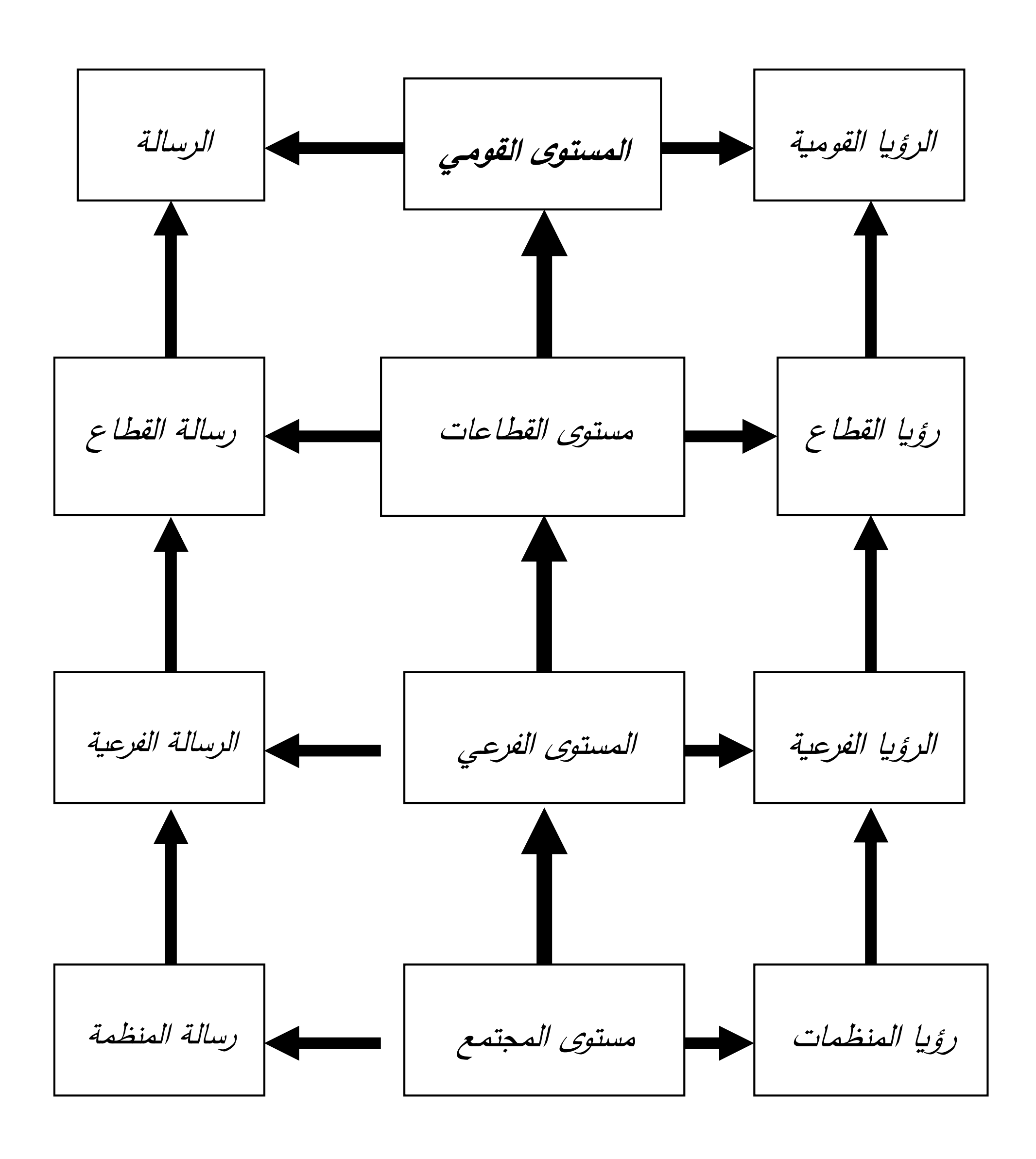
شكل رقم ٢ / ٢

يوضح الارتباط والتكامل بين التخطيط قصير والمتوسط مع الاستراتيجية



شكل رقم ٢ / ٣

مستويات الاستراتيجية



العلاقة بين علم الاستراتيجية وعلم المستقبل :

مفهوم علم المستقبل :

اختلف الدارسين والمحللين التاريخيين لتحديد البداية العلمية في الاهتمام بالمستقبل ومنهم من يعود بذلك إلى نهاية القرن الخامس عشر الذي شهد ظهور توماس مور الذي طرح تصور مستقبلي للمجتمع المثالي والذي يخلو من آفة أشكال الاضطهاد و الظلم والأنانية . ثم تلاه في نهاية القرن السادس عشر كتاب الفيلسوف الإنكليزي فرانسيس بيكون المعروف باسم (أطلنطا الجديدة) ، وفيه طرح أفكار مستقبلية للعالم، رسم فيه مجتمعه العلماني الجديد والقادر على تغير العالم والسيطرة على الطبيعة وتحقيق مستويات افضل للبشرية في العيش الرغيد والوفير وذلك باستخدام الأساليب وطرق العلمية.
بينما هناك من يقول إن نشأة هذا العلم تعود إلى العالم الاقتصادي الإنكليزي توماس مالتوس ١٨٤٣ الذي عرض في دراسة له عن نمو السكان اتسمت بالتشاؤم لحل التناقض الاجتماعي الناتج عن الثورة الصناعية والمتمثلة بالتمايز الطبقي في ظل سيطرة الرأسمالية في المجتمع البريطاني وقتئذ . حيث طالب مالتوس بالتخلص الجماعي من الفقراء والطبقات المعدومة لحل للأزمة بينما الحكومة البريطانية وجدت الحل في التوسع والسيطرة على الدول الأكثر فقرًا وهكذا توسعت في قارتي آسيا و إفريقيا ، مما أدى إلى تحسين وضع الطبقة العاملة الفقيرة عندهم على حساب الشعوب الأخرى. وبذلك تم وضع حل للصراع الدائر بين الطبقة العاملة الفقيرة والطبقة الرأسمالية البريطانية[٢١].
إن الدراسات المستقبلية بدأت تكتسب معناها العلمي والاصطلاحي في أوائل القرن العشرين ، حيث اقترح العالم س. كولم جيلفان عا ١٩٠٧ إطلاق اسم (ميلونتولوجيا) وفي عام ١٩٣٠ أطلق المؤلف الألماني أوسيب فلنخها يم مصطلح (Futurology) للدلالة على علم المستقبل .[٢٢]

---

[٢١] http//wikipedia.org .

[٢٢] المرجع السابق .

من خلال السرد التاريخي للأحداث والوقائع يتضح أن الدراسات المستقبلية بدأت تحظى بالاهتمام مع بداية الستينات حيث شهدت هذه الحقبة من الزمن ظهور العديد من الدراسات المستقبلية في الدول الغربية .

ماهية الدراسات المستقبلية :

تأخر ظهور المنهجيات العلمية للدراسات المستقبلية رغم ثراء التراث الفكري والفلسفي المهتم بالمستقبل حتى ستينيات القرن العشرين . وفي تتبّعهم لبداياتها المنهجية، رصد مؤرخو المستقبليات أعمالاً لمفكّرين وأدباء وعلماء أرهصت مبكراً للمنهجية العلمية للدراسات المستقبلية . بعضهم ردّ هذه البدايات المنهجية إلى القرن التاسع عشر، كما في النبوءة الذائعة الصيت التي ارتبطت ب مقال في السكان للقس الإنكليزي الشهير توماس مالتوس الذي عرض فيه رؤية مستقبلية تشاؤمية للنمو السكاني وردّها البعض الآخر إلى المفكر الفرنسي كوندرسيه فكتابه مخطط لصورة تاريخية لتقدم العقل البشري، نشر في عام ١٧٩٣، واستخدم فيه أسلوبيْن منهجييْن في التنبؤ ما زالا يستخدمان على نطاق واسع من قبل المستقبليين المعاصرين وهما التنبؤ الاستقرائي والتنبؤ الشرطي (Conditional Forcasting) ، (Extrapolation) ، وقد ضمّ الكتاب تنبؤات مذهلة تحققت في ما بعد، كاستقلال المستعمرات في العالم الجديد عن أوروبا، وزوال ظاهرة الرقّ، وانتشار الحدّ من النسل، وزيادة إنتاجية الهكتار . ومنهم من ردّها إلى جهود لينين في التخطيط المركزي للاتحاد السوفياتي السابق ١٩٢٨ - ١٩٣١ ، إلى أن تمكّن الإنسان لأول مرة في السبعينيات بفضل تطور المعرفة العلمية وتقدم التكنولوجيا من وضع المستقبل في إطار علمي دقيق ، لكن الجدل لا زال محتدماً حول ماهية الدراسات المستقبلية وتكييف طبيعتها، حيث توزّعت الآراء على عدد من التباينات بين من يعتبرها في منطقة وسطى بين العلم والفن، أو فن وآخر يصنّفها علم ومن يراها تتقاطع فيها التخصّصات وتتعدّد المعارف .على صعيد العلم، هناك إجماع بين مؤرخي المستقبليات على أن هربرت جورج ويلز هو أول من وضع مصطلح علم المستقبل. وفى كتابه فن التكهّن ١٩٦٧ يؤكد برتراند دي جوفنال (Bertrand de Jouvenal) أن الدراسة العلمية للمستقبل لا

يمكن أن تكون من الفنون، بل علم ويرى أن المستقبل ليس محدداً يقيناً ، بل عالم احتمالات.

تعتبر الجمعية الدولية للدراسات المستقبلية أن الدراسة العلمية للمستقبل هي مجال معرفي أوسع من العلم يستند إلى أربعة عناصر رئيسية هي:[٢٣]

١. أنها الدراسات التي تركّز على استخدام الطرق العلمية في دراسة الظواهر الخفية.
٢. أنها أوسع من حدود العلم، فهي تتضمن المساهمات الفلسفية والفنية جنباً إلى جنب مع الجهود العلمية.
٣. أنها تتعامل مع مروحة واسعة من البدائل والخيارات الممكنة، وليس مع إسقاط مفردة محددة على المستقبل.
٤. أنها تلك الدراسات التي تتناول المستقبل في آجال زمنية تتراوح بين ٥ سنوات و ٥٠ سنة.

مصطلح الاستشراف: الاستشراف لغة يعني "تحديد النظر إلى الشيء بشكل يجعل الناظر أقوى على إدراكه واستبيانه، كأن يبسط الكف فوق الحاجب كالمستظل من الشمس، أو أن ينظر إليه من شرفة أو مكان مرتفع، أو يمد عنقه ويسدد بصره نحوه، كل ذلك يفعله للإحاطة بشكل الشيء والتدقيق في ماهيته."

يتعلق علم المستقبل بالاستكشاف من خلال الربط بين الماضى والحاضر والمستقبل ، أي التحليل بغرض الوصول لمعرفة ومن ثم الانطلاق من واقع لتشكيل مستقبل . ويقوم على الاعتراف بأن المستقبل عالم قابل للتشكيل ، وليس شيئاً معدّاً سلفاً وأن البشر شركاء فاعلون في تكوين عالم المستقبل .

هي(امتداد للدراسة التاريخية...وهي تتناول بالحديث المستقبل من خلال النظر في الحاضر والماضي... وهي محاولة علمية تتكامل فيها الدراسات لمعرفة جوانب صورة

---

٢٣ **Robert Jungk and Norbert R. Muller, Futures Work Shops: How to .Creat Desirable Futures**

الحاضر وتحليلها والتعرف على مجرى الحركة التاريخية من خلال دراسة الماضي وملاحظة سنن الكون، والانطلاق من ذلك كله إلى استشراف المستقبل وتشوفه وصولاً إلى طرح رؤية له. وتتضمن هذه الرؤية توقعات يحتمل حدوثها كاستمرار للحركة التي تحكم الواقع القائم، وبدائل وخيارات وأحلاماً يجرى التطلع لتحقيقها بممارسة الفعل) ٢٤
برأي محمد إبراهيم منصور : على الرغم من غياب الإجماع على ماهية الدراسات المستقبلية فهي تظل مجالاً إنسانياً تتكامل فيه المعارف وتتعدّد ، هدفها تحليل وتقييم التطورات المستقبلية في حياة البشر بطريقة عقلانية وموضوعية.
الدراساتُ المستقبليةُ: جهدٌ علميٌ مُنـظَّم، يَسعى إلى تحديدِ احتمالاتٍ وخياراتٍ مختلفةٍ مشروطةٍ لمستقبلِ قضيةٍ، أو عددٍ من القضايا، خلالَ مدةٍ مستقبلةٍ محددة، بأساليبَ متنوعة، اعتمادًا على دراساتٍ عن الحاضرِ والماضي، وتارةً بابتكارِ أفكارٍ جديدةٍ منقطعةِ الصلةِ عنهما.٢٥ وللدراسات المستقبلية أربعة مناهج، هي: المنهج الاستكشافي، والاستهدافي، والحدسي، والتحليل المستقبلي.
يمكن التفريق بين المصطلحات طبقاً للمناهج المختلفة في دراسة المستقبل التي تعبر عنها، فيفرق بين إطلاق النبؤات (يفترض أن المستقبل محتوم ومحدد سلفاً والمطلوب هو الكشف عنه)، وإجراء التنبؤات (بناء قاعدة صلبة من المقدمات وتبنى عليها النتائج في صورة قدر محتوم)، التخطيط للمستقبل، المستقبليات (تركز على البعد التكنولوجي، وبالتالي تبعد عن الشمولية المطلوبة ولا تعطي للعوامل الإنسانية القدر نفسه من الوزن في استطلاع مردودها على ما عداها)، أما الاستشراف فهو للدلالة علي منهج مركب يسعى لإجراء مجموعة من التنبؤات المشروطة، أو المشاهد التي تفترض الواقع تارة، والمأمول فيه تارة أخرى، وتتمثل خصائص هذا المنهج في: الشمولية، تجنب التحيز، الجمع بين الأسلوبين الكمي وغير الكمي، الترابط بين الأنساق وعدم الاكتفاء بنسق وحيد شامل، والقدرة على استخدام أسلوب المحاكاة.٢٦

---

[٢٤] **الدكتور أحمد صدقي الدجاني**

[٢٥] **.http://www.alukah.net/library/٠/١٨٦٦٥/#ixzz٢wt٠RG٩q٩**

[٢٦] **مشروع"استشراف مستقبل الوطن العربي .**

الدراسات المستقبلية هى بحث عما يمكن أن يكمل حياة الناس ويجعلها أفضل. يقول فلختايم " ان المستقبل هو البعد الذى سنكون فيه بالضرورة، ولكنه أيضا البعد الذى سيكون فيه أطفالنا وافكارنا وتنشأ فيه حياة الملايين غيرنا. نعم الفرد يموت لكن لماذا لا يحيا آخرون بطريقة أفضل واكثر إنسانية؟ " ٢٧.

تحتاج دراسة المستقبل فى مجال السياسة الخارجية والعلاقات الدولية الى بعض المعارف وعناصر التحليل المساعدة لعل من بينها رصد المشكلات واتجاهات التغير فى الاوضاع الداخلية لمختلف الاطراف الدولية المشمولة بالرصد، ويدخل فى ذلك بالضرورة الحجم القائم والمحتمل للموارد الطبيعية وتطورات الانتاج الاقتصادى ومدى كفايته، وطبيعة التركيبة السكانية وخصائصها وتوزعاتها الجغرافية ومعدلات النمو السكانى، وخرائط القوى السياسية والاجتماعية الوطنية وتفاعلاتها داخل وخارج الحدود، ونظم تداول السلطة وإدارة العدالة، واوضاع حقوق الانسان، وكيفية صناعة القرارات الخاصة بالأمن القومى والتعبئة العامة والتسلح والسياسة الخارجية، فضلا عن طبيعة الموقع الجغرافى وأهميته المتزايدة أو المتناقصة بالنسبة للاطراف الدولية الاخرى، وطبيعة التحالفات السياسية والعسكرية والارتباطات القانونية القائمة والمحتملة بين الاطراف الاقليمية والدولية. الى جانب ما قد يكون هناك من آثار لعلاقات تاريخية قديمة بين الدول كمشكلات الحدود أو دعاوى الاستقلال أو الوحدة وغير ذلك.[٢٨]

أهمية الدراسات المستقبلية:

تتبلور أهمية الدراسات المستقبلية في مجالات الحياة المختلفة في ما يلي:

١. تساعد في اختيار نوع المستقبل المنشود .
٢. تساعد في كشف غموض وأسرار المستقبل .

---

[٢٧] أوسيب فلختايم ، ألفيجارو الفرنسية فى ١٨ مايو ١٩٧٤.

[٢٨] موقع http//wikipedia.org ، مرجع سبق ذكره .

٣. تحاول الدراسات المستقبلية أن ترسم خريطة كلية للمستقبل من خال استقراء الاتجاهات الممتدة عبر الأجيال والاتجاهات المحتمل ظهورها في المستقبل والأحداث المفاجئة والقوى والفواعل الدينامية المحركة للأحداث .
٤. بلورة الخيارات الممكنة والمتاحة، وترشيد عمليات المفاضلة بينها، وذلك بإخضاع كل خيار منها للدراسة والفحص بقصد استطلاع ما يمكن أن يؤدي إليه من تداعيات، وما يمكن أن تساعد الدراسات المستقبليةعلى التخفيف من الأزمات عن طريق التنبؤ بها قبل وقوعها، والتهيؤ لمواجهتها، الأمر الذي يؤدي إلى السبق والمبادأة للتعامل مع المشكات قبل أن تصير كوارث.
٥. يسفر عنه من نتائج .ويترتب على ذلك المساعدة على توفير قاعدة معرفية يمكن من خلالها تحديد الاختيارات المناسبة.
٦. تعدّ الدراسات المستقبلية مدخلاً مهماً ولا غنى عنه في تطوير التخطيط الاستراتيجي القائم على الصور المستقبلية، حيث تؤمن سيناريوهات ابتكارية تزيد من كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي

نماذج لقضايا استراتيجية مستقبلية :٢٩

١. التهديد النووي بفناء الحضارة الإنسانية ووقوع السلاح النووي في أيدٍ غير عاقلة أو رشيدة.
٢. التغيّرات المناخية وما سيصاحبها من ظواهر الغرق والتصحر والجفاف وهجرات ديمغرافية وتحركات جغرافية ...إلخ.
٣. تحديات الثورة البيولوجية ومخاطر التوظيف السياسي لخريطة الجينوم البشري من أجل التفوّق العنصري لسلالات وجماعات بشرية معيّنة.
٤. إعادة صياغة الخرائط السياسية والجيوبوليتيكية على أسس إثنية وعرقية وثقافية .

---

[٢٩] ميشال جودي وقيس الهمامي، الاستشراف المستقبلي :المشاكل والمناهج، كراس ليبسور، الكراس الرقم(٢٠ باريس :كراس ليبسور، ٢٠٠٧ ، ص.١٧

٥. التغيّرات الدراماتيكية في الهرم السكاني في أوروبا الغربية وتداعياته السياسية والاقتصادية.
٦. تهديدات نقص الطاقة والمياه والغذاء .
٧. ويمكن أن نضيف لها قضايا مثل :
٨. نقص الموارد الطبيعية .
٩. سيطرة الشركات على القرار السياسي والمال والإعلام .
١٠. الصراع الاستراتيجي حول المصالح .
١١. قضايا التطرف .
١٢. مستقبل الحياة الاجتماعية في ظل التطور التكنولوجي وانفتاح الفضاء .

مقارنة بين العلمين :

١. إن المدى الزمني للتخطيط الاستراتيجي طويل وهو ما دعا بعض الخبراء لأن يطلقوا على الاستراتيجية خطة الدولة وليس الحكومة كترتيب ضمن ترتيبات كثيرة لضمان تنفيذ هذه الخطة رغم تعاقب الحكومات ، ولأن الاستراتيجية تتعلق بمصالح يحتاج تطبيقها لفترة أطول من عمر الحكومات وكذا علم المستقبل يتعامل مع مدى زمني طويل.
٢. التخطيط الاستراتيجي يفتح مجالات أرحب من خيارات المستقبل بحكم المدى الزمني الطويل ، إلا أن اختيار التوجه الاستراتيجي وهو من أهم عمليات التخطيط الاستراتيجي فيعد من أكثر العمليات تعقيداً وتحتاج لاستدعاء كافٍ من المعرفة في العلوم المختلفة ، بحيث أنه يشمل كل المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعة والثقافية والعلمية والتقنية والعسكرية والإعلامية ، ويربط بينها عبر جلسات العصف الذهني وإعمال منهج التفكير الاستراتيجي بما يمكن أن يقود لخيارات استراتيجية تحقق الجدوى الاستراتيجية ليس الجدوى الاقتصادية فحسب ، ومن ذلك أمن المستقبل والمحافظة على البيئة وغير ذلك من ترتيبات لتشكيل مستقبل يعبر عن حلم وطني وعن تطلعات مستقبلية حقيقية .

٣. البعض يرى عدم وجود مساحة في الدراسات المستقبلية والاستراتيجية للأخلاقيات وهذا صحيح حيث نجم عن هذا العديد من الأزمات والتهديدات الراهنة والمستقبلية ، إلا أن المفهوم الحديث للاستراتيجية يهتم بمنظومة القيم والمرتكزات الاستراتيجية الداعمة للتخطيط الاستراتيجي ، فمنها ما يتصل بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي الثقافي والتخطيط الاستراتيجي للتعليم ومفاهيم قوى الدولة الشاملة التي يتم تحقيقها عبر الاستراتيجية القومية والتي أصبحت ترتكز على مجموعة من القيم التي تؤسس لأمن الإنسان والعالم والمستقبل .

٤. الدراسة المستقبلية حساسة معرفياً ، وكذلك لا يصلح التخطيط الاستراتيجي ولا يمكن تحويل الاستراتيجيات إلى واقع دون إسناد معرفي رفيع .

٥. الاستراتيجية هي فن قيادة المعارك وبمعنى متطور هي فن وعلم إدارة الصراع الاستراتيجي الشامل ، فهي تعتمد أساساً على استقراء الواقع واستشراف المستقبل.

٦. يرى البعض أن الدراسات المستقبلية لا تهدف للتنبؤ عكس التخطيط في مفهومه التقليدي الذي يهتم بذلك ، بينما يقوم التخطيط الاستراتيجي على تشكيل واقع جديد يؤسس لتشكيل المستقبل المنشود ولا ينتهي بالتنبوء ، وهذا لا ينفي أن منهج التنبوء غير موجود فهو موجود في علم المستقبل وعلم الاستراتيجية حيث يهتم علم المستقبل بقراءة المستقبل والتنبوء بالأزمات قبل وقوعها ومن ثم احتواؤها أو بالتنبوء بأوضاع مستقبلية سلبية أو إيجابية ولا ينتهي فقط بالاستسلام لذلك ، كذلك نجد علم الاستراتيجية يتعامل مع نتيجة التنبؤ وما يتصل بها من أوضاع ولا يستسلم لها فحسب ، فإذا ذكرنا كمثال أن الدراسات والبحوث تنبأت بأن الأمطار ستنحسر عن منطقة معينة، فإن هذه النتيجة في علم التخطيط تقود لصرف النظر عن الزراعة المطرية في تلك المنطقة للمعرفة المسبقة بعدم توافر المياه ، بينما يتعمق علم الاستراتيجية في التعرف على أسباب انحسار المطر ومن ثم التعامل مع هذه الظروف ، مثل الربط بين القطع الجائر الغابات وتراجع المطر فيتم التعامل مع ذلك باستراتيجيات تهتم بزراعة الغابات والمحافظة

عليها ومن ثم التأسيس لأوضاع تجعل من المطر مستمراً في تلك المنطقة ، وهذا المنهج يختلف عن منهج التخطيط التقليدي قصير الأجل.

بشكل عام يمكن القول أن هناك ارتباط بين العلمين وسيزداد هذا الارتباط أكثر في إطار عمليات تطوير المفاهيم لكلا العلمين وسيحاول الباحث توضيحه فيما يلي .

١. الرؤية الاستراتيجية تعني انها رؤية عميقة تتعلق بالمستقبل وتأتي في إطار خطة شاملة تؤسس لتحقيقها ويجوز أن توصف بأنها رؤية مستقبلية ، أما الرؤية المستقبلية قد تكون إنتاج معرفي منظم يتعلق بترتيب مستقبلي في موضوع معين ، مثل الإنتاج المعرفي المتعلق بالتعامل مع تعقيدات الأوضاع الديمغرافية في منطقة (ما) وتلافي الآثار السلبية ، إلا أن تحويل هذه الحقائق العلمية إلى واقع يحتاج لاستراتيجية تتضمن عدداً من الأهداف والسياسات ، فالرؤية المستقبلية ليس بالضرورة أن تكون خطة مستقبلية.

٢. العلمان يتعلقان بتشكيل المستقبل المنشود واحتواء الأزمات والكوارث قبل وقوعها .

٣. على المستقبل يهتم بالتنبؤ ودراسة المستقبل بغرض التأسيس لمستقبل أفضل أو للتنبؤ بالمهددات قبل وقوعها أو تخفيفها ، لكنه ينتهي في هذا الحد أي حد الإنتاج المعرفي، وبالتالي فإن علم المستقبل بهذا الفهم والتأطير يحشد كل العلوم الإنسانية تجاه قضايا المستقبل وهو ما لا يتيسر لعلماء الاستراتيجية ، فعلماء الفلك والفضاء هم الأقدر على دراسة مستقبل العالم من هذا الاتجاه ، ونجد أن علماء الفيزياء والهندسة هم الأقدر على دراسة أسرار الإنفجار العظيم للتنبوء بمصير الحياة على الأرض ، وهكذا علماء الاجتماع ومستقبل السيطرة على قضايا مثل تعقيدات النفس البشرية ومشكلات المجتمع ، وعلماء الكيمياء والصيدلة في مجال الدواء الكيماوي او الأغذية المحورة وراثياً وتهديده للبشرية ، كما أن الغوص في الدين يسهم في التعرف على الغيبيات ومستقبل الحياة على الأرض كما يسهم في تحديد منهج التعامل مع قضايا المستقبل ، كما أـن علماء

التاريخ قادرين من خلال الغوص في التجارب السابقة استخلاص العبر والدروس للتعامل مع المستقبل .

٤. ينتهي علم المستقبل في إنتاج معرفي يتعلق بالمستقبل إلا أن تحويله إلى واقع يصبح هو المجال لعلم التخطيط الاستراتيجي وعلم الإدارة الاستراتيجية بقواعدهما ومرتكزاتهما ، وبهذا الفهم تعدّ الدراسات المستقبلية مدخلاً مهماً ولا غنى عنه في تطوير التخطيط الاستراتيجي القائم على الصور المستقبلية، حيث يمكن أن تؤمن الدراسات المستقبلية سيناريوهات مبتكرة تزيد من كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي ، بما في ذلك التنبؤ بالأزمات حيث يتم احتواؤها مسبقاً عبر التخطيط الاستراتيجي .

٥. يهتم التخطيط الاستراتيجي القومي بإنتاج المعرفة الاستراتيجية من خلال عملية التحليل الاستراتيجي وذلك من خلال الربط بنتائج المعرفة في مجالات قوى الدولة الشاملة (السياسية ، الاقتصادية ، الاجتماعية والثقافية ، العلمية ، التقنية ، العسكرية الأمنية بجانب المعلومات والإعلام) بينما لم يرصد الباحث منهج محدد وواضح يربط بنتائج دراسات المستقبل في المجالات المختلفة لإنتاج معرفة شاملة لكن تظل الحقيقة المهمة هو أن نتائج علوم المستقبل تؤسس وتعزز من من فاعلية وكفاءة التحليل الاستراتيجي الذي يعد اهم خطوات التخطيط الاستراتيجي .

٦. عليه فإن استشراف المستقبل يتم تحقيقه عملياً من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي الذي يتم إعداده بناء على الإنتاج المعرفي الذي يعبر عن علم المستقبل والذي تشترك فيه كل العلوم .

٧. وبالتالي فإن التطور في علم المستقبل يدعم عمليات التخطيط الاستراتيجي وهو ما يدعو للربط بينهما وليس العكس .

الفصل الثالث

الإدارة الاستراتيجية للدولة

الإدارة الاستراتيجية للدولة من وجهة نظر المؤلف، يقصد بها الإطار المتكامل الذي يتم من خلاله تحديد وتحقيق وتأمين المصالح والغايات الوطنية الاستراتيجية، **وهي بهذا المفهوم تتضمن العمليات التالية :**

١. **التخطيط الاستراتيجي ويشمل كلاً من :**

أ. التحليل الاستراتيجي للبيئة المحلية والعالمية

ب. اختيار التوجه الاستراتيجي وتحديد المصالح والغايات الوطنية، ويقوم على خلفية الأوضاع السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتقنية والإعلامية والعسكرية الأمنية، وترتكز على نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، من أجل الاستفادة من الفرص والتعامل مع التهديدات الخارجية .

ج. صياغة الاستراتيجية وتشمل :

i. الرؤيا القومية والقطاعية والفرعية.

ii. تحديد الرسالة على المستوى القومي والقطاعي والفرعي.

iii. تحديد الغايات الوطنية.

iv. تحديد الأهداف الاستراتيجية .

v. تحديد السياسات الاستراتيجية .

٢. **تنفيذ الاستراتيجية وأهم ما تشمله :**

أ. إعداد وتأهيل القيادات الاستراتيجية في الحكم والمعارضة والمجتمع

ب. توفير مظلة وطنية من الوعي الاستراتيجي والسلوك الوطني .

ج. تحقيق التكامل والتناسق للنشاط الوطني وأهم ما يشمله:

i. إعادة صياغة التشريعات وتشمل إلغاء أو تعديل بعض التشريعات وإصدار تشريعات أخرى جديدة بما يجعل البنية التشريعية تتناسب والغايات الوطنية وتوفر الأوضاع المطلوبة لتحقيقها .

ii. إعادة صياغة السياسات وتشمل إلغاء أو تعديل بعض السياسات وإصدار سياسات أخرى جديدة بما يجعل حزمة السياسات تتناسب والغايات الوطنية وتوفر الأوضاع المطلوبة لتحقيقها .

iii. إعادة الهيكلة الإدارية للدولة، بغرض توفير جهاز إداري يستطيع تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة ، وقد يشمل ذلك استحداث وزارات ومؤسسات وإدارات جديدة .

iv. ترتيب الشراكات الوطنية الداخلية وتقاسم الأدوار بين الحكومة من جهة ومنظمات المجتمع ومنظمات الأعمال من جهة أخرى، فيما يتصل بتنفيذ الاستراتيجية .

د. تطوير واستخدام المنهج الوطني للإدارة يتضمن استخدام الوسائل والسبل الإدارية الحديثة مثل إعادة الهندسة (Re Engineering) ونظام فرق العمل (Team Work) أو الهيكل الإداري الشبكي .. إلخ .

ه. استخدام التقنية الحديثة وأنظمة المعلومات، وهو ما يعرف بالحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية، باعتبارها إحدى أهم وسائل السيطرة وتحقيق الجودة بل وتقليل الفساد الإداري والمالي، لذا أصبح توفير البنية التقنية الحديثة والموظف الإلكتروني، أحد مقومات النجاح الاستراتيجي .

٣. **إنجاز التغيير الاستراتيجي المطلوب لتهيئة الأوضاع المناسبة** لتحقيق المصالح الاستراتيجية .

٤. **المتابعة والتقييم والتقويم**.

فيما يلي نتناول خطوات الإدارة الاستراتيجية :

أولاً : التخطيط الاستراتيجي :

تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي ما يلي :

١. التحليل الاستراتيجي .
٢. اختيار التوجه الاستراتيجي وتحديد الغايات الوطنية .
٣. صياغة الاستراتيجية .

التحليل الاستراتيجي :

مفهوم التحليل الاستراتيجي :

هو العملية التي يتم من خلالها إنتاج المعرفة الاستراتيجية أو المعرفة ذات العمق الاستراتيجي ، وهي عملية تتطلب التعمق في الدراسة في أكثر من اتجاه :

أ. دائرة النفس البشرية ، ولعل التعرف عاى دواخل النفس البشرية للمواطنين أمر غاية في الأهمية ، فالوصول لحلم وطني يستدعي التعرف على حاجات ورغبات المواطنين ، كما أن كثير من القضايا النفسية تبرز من خلال التحليل النفسي ، بل أن كثير من الاستراتيجيات الوطنية يتوقف نجاحها على مدى وجود استراتيجيات نفسية .

ب. الدائرة الوطنية وتشمل الأوضاع الداخلية في قوى الدولة الشاملة (السياسية ، الاقتصادية والبيئية ، الاجتماعية الثقافية ، العسكرية الأمنية ، العلوم والتقانة ، الإعلام والمعلومات).

ج. الدائرة الخارجية وتشمل الأوضاع (السياسية ، الاقتصادية والبيئية، الاجتماعية الثقافية ، العسكرية الأمنية ، العلوم والتقانة، الإعلام والمعلومات) في الساحة الدولية.

د. دائرة المستقبل ، حيث يتعين على التحليل التنبوء بالأوضاع المستقبلية بما يقود لوضع استراتيجيات تحافظ على مصالح الأجيال القادمة وعلى أمن المستقبل.

٥. كما تشمل الربط وإيجاد العلاقات بين النشاطات في مجال قوى الدولة الشاملة (السياسي ، الاقتصادي البيئي ، الاجتماعي الثقافي العسكري الأمني ، العلمي ، التقني ، الإعلام والمعلومات) ، بما يؤدي لتفسير وتشخيص الظواهر وإدراك الأسباب والتنبؤ وتوقع المستقبل ، باعتبار أن تحقيق النجاح الكلي لا يتم إلا عبر هذا الارتباط .

مجالات التحليل الاستراتيجي :

للتحليل ثلاثة مجالات هي :

١. تحليل تشخيص وهذا أكثرها أهمية .
٢. تحليل تصنيف ، وهذا يساعد في اختيار الاستراتيجيات .
٣. تحليل تحديد الوضع الراهن ، وهذا يحدد نقطة الانطلاق (**BASE LINE**) فيما يتم تحديد الوضع المستقبلي من خلال الرؤيا والغايات والأهداف ، فيصبح الوضع محدداً أين نحن الآن وإلى أين نذهب .

فإذا قمنا بتشخيص اسباب تعاطي الشباب للمخدرات قد نكتشف أن ذلك يرجع للفراغ والعطالة ولاسباب سياسية أو اجتماعية أو ثقافية أو تربوية ..إلخ ، أما الوضع الراهن فيمكن التعبير عنه في مؤشر (مثال أن هناك واحداً بين كل ألف شاب يتعاطى المخدرات) ، أما نقاط التصنيف فسيكون في شكل نقاط ضعف وقوة وفرص ومهددات ، كما سيرد شرحه لاحقاً .

لا بد هنا من الإشارة إلى بعض الملاحظات المهمة المتصلة بالتحليل الاستراتيجي، وهي :

١.إن وضع الاستراتيجية لا يمكن أن يتم من خلال نوع واحد من أنواع التحليل الاستراتيجي ، حيث يلاحظ كثرة اللجوء لتحليل (**SWOT**) على سبيل المثال حيث يرى المؤلف أن هذا النوع لا يصلح وحده عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي للدولة، فلا يكفي معرفة نقاط القوة والضعف والفرص والمهددات، لإعداد الاستراتيجية، بل يجب التعرف على الأوضاع في البيئة، مثل الأوضاع السياسية والثقافية .. إلخ، فالتعرف على أوضاع الأنماط الاستهلاكية والأوضاع السلوكية في

دولة (ما) ، اللذان قد لا يشكلان نقطة قوة ولا نقطة ضعف بشكل واضح وإنما يعبران عن أوضاع معينة، فإن المخطط يمكنه الاستفادة من تلك المعلومات في بلورة أهداف أو وسائل معينة تتناسب أو تتعامل مع تلك الأوضاع ، ونحن في ذلك أقرب للطبيب الذي يحتاج لصور مقطعية وتحليل للدم والضغط إلخ .. حتى يستطيع تحديد حالة المريض .

٢. في كثير من الأحيان يتساءل البعض عن بداية عملية التخطيط الاستراتيجي، هل من أعلى لأسفل أم من أسفل لأعلى ، إن الإجابة على هذا السؤال غاية في الأهمية لعديد من الاعتبارات منها :

أ. أن التخطيط من أعلى يوفر بشكل أفضل قراءة للبيئة الخارجية للدولة ، إلا أنه يمكن أن يعد تسلطياً وقد لا يحسن قراءة توجهات القواعد الشعبية وبالتالي قد يفرز استراتيجية لا تعبر عن (حلم وطني) حقيقي ، ولعل أهم عنصر لنجاح الاستراتيجية هو أن تعبر عن وجدان المواطنين بما ينعكس في مشاركتهم في تنفيذها فيما بعد.

ب. أن التخطيط من أسفل لا يستطيع قراءة البيئة الخارجية كما ان الربط بين أطراف الدولة وبعضها البعض من محافظات وولايات لا يمكن إلا أن يتم من أعلى ، إلا أن هذا المستوى قادر بشكل أفضل من المركز في التعبير عن القواعد الشعبية .

٣. عليه فإن عملية التحليل الاستراتيجي يجب ان تتم بشكل دائري كما هو موضح في الشكل التالي ، بحيث تتم عملية التحليل في شكل خطوات كما يلي :

أ. إنفاذ تحليل استراتيجي بشكل أولي على المستوى القومي المركزي (الجيوبوليتيك ، التحليل الجيوستراتيجي ..) يقوم على العلوم والمعرفة في مراكز البحث العلمي .

ب. إنفاذ عمليات المسوحات ميدانية في كافة المجالات (السياسية ، الاقتصادية ، الاجتماعية ..إلخ) ، وفي هذه المرحلة يتم الغوص في

داخل النفس البشرية عبر تحليل الشخصية ودراسات الميول والاتجاهات والرغبات ، وهذه الخطوة تعبر عن مشاركة حقيقية للمواطن .

ج. تنزيل نتائج التحليل في الخطوات أعلاه للولايات والمحافظات .

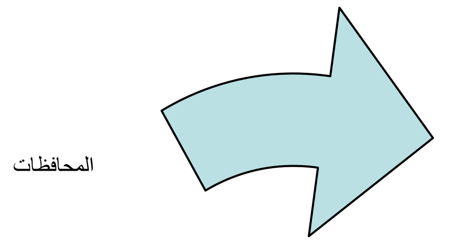
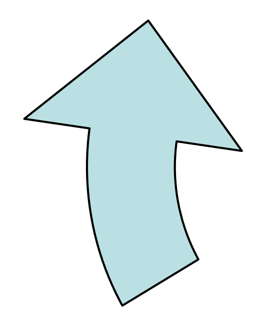
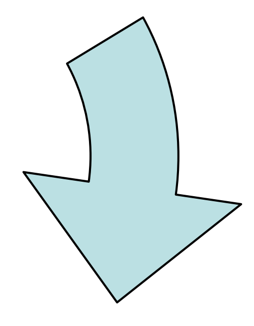
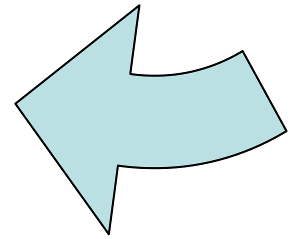
د. إعداد تحليل استراتيجي على مستوى المحافظات ، وهو تحليل يدرك المعرفة المنتجة في الخطوات أعلاه .

ه. وضع التحليل الاستراتيجي النهائي مركزياً بما يضمن توفر المعرفة والعلوم المنتجة وتوجهات القواعد الشعبية التي توفرت عبر الدراسات الميدانية والتحليل على مستوى الولايات .

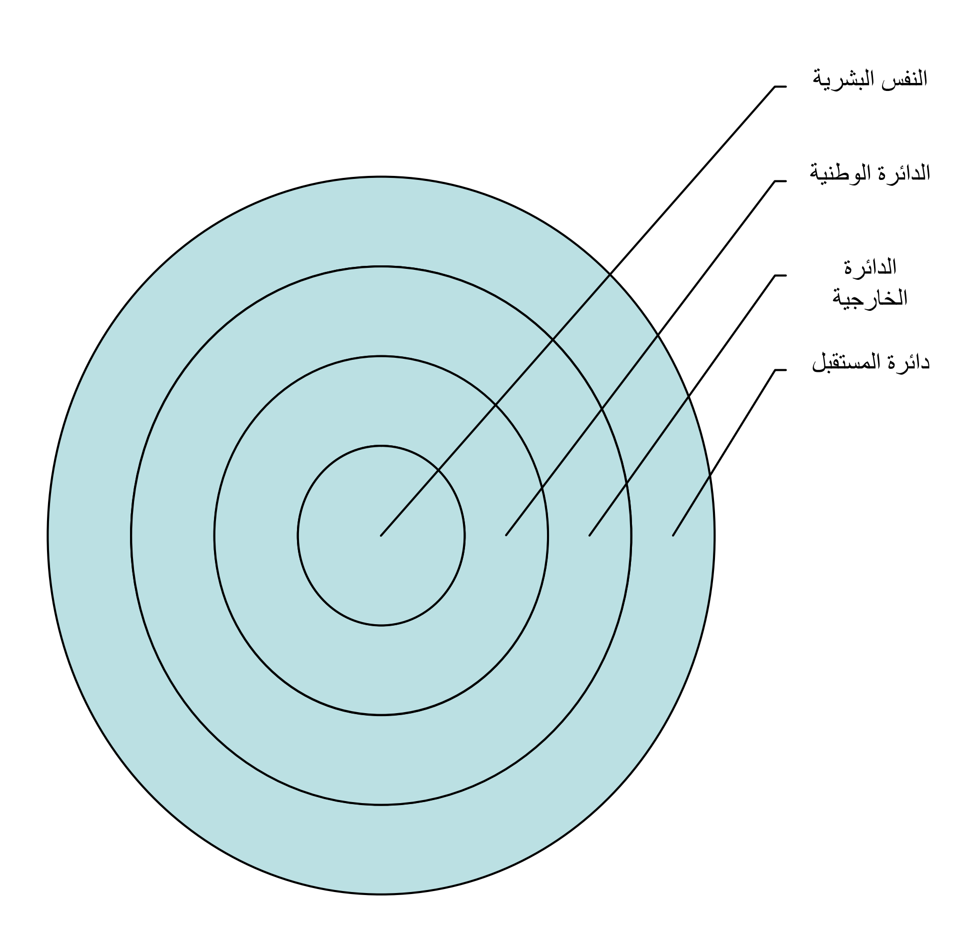
٤. إن إتمام التحليل الاستراتيجي بالمستوى المطلوب يستدعي أن يتم عبر خبراء في التحليل الاستراتيجي ومشاركة أصحاب التخصصات العلمية المختلفة بعد تدريبهم على الاستراتيجية ، بشرط توفر مهارات التفكير الاستراتيجي والإبداعي لديهم .. إن انجاز التحليل الاستراتيجي عبر خبراء يفتقدون لمهارة التفكير الاستراتيجي يضعفه ويقود لنتائج محدودة ، ولعل هذا يفسر ضعف العديد من الاستراتيجيات التي يضعها مجموعات قد متميزة في مهنها المختلفة كالطب والهندسة ، وذلك لافتقارهم للبعد الاستراتيجي وتركيزهم في جوانب فنية ليست مجال التحليل الاستراتيجي ، هذا الحديث يقود لأهمية تدريب طاقم التخطيط الاستراتيجي من المهن المختلفة مع وجود خبراء التخطيط الاستراتيجي ، والاستعانة بجلسات العصف الذهني والحلقات العلمية لاستنباط الأبعاد الاستراتيجية.

٥. إن توفر مهارة التفكير الإبداعي للمحللين تساعد في إدراك فرص أو نقاط قوة .. إلخ ، قد لا يدركها صاحب التفكير التقليدي .

شكل رقم ٣ / ١ عملية التحليل الاستراتيجي

شكل رقم : ٣ / ٢ نطاق التحليل الاستراتيجي :



أنواع التحليل الاستراتيجي :

هناك عدة أنواع من التحليل الاستراتيجي أهمها :

تحليل (**SIMPEST**)

تحليل (**PEST**)

تحليل (**SWOT**)

التحليل الجيوستراتيجي .

التحليل الجيوبوليتيكي .

الفكر الاستراتيجي وتحليل الأوضاع القومية :

يجب الإشارة إلى ضرورة إنجاز عملية تحليل الأوضاع القومية على خلفية مفهوم القوى الاستراتيجية الشاملة للدولة . هذا يعني أن عملية بناء الفكر الاستراتيجي يجب أن تسبق عملية التخطيط الاستراتيجي ، فكلما كان الفكر الاستراتيجي راسخاً فإن هذا يعني القدرة على التعامل مع التعقيدات والتحديات المحلية والإقليمية والعالمية ، وبالتالي فإن الفكر الاستراتيجي يعني توصل الدولة لمفهوم لكل من القوة الاستراتيجية الشاملة ، وهكذا عندما يتم إنجاز التحليل الاستراتيجي فهو يتم على خلفية مفهوم القوة المعينة ، وبالتالي عند انتهاء التحليل ستتضح الفجوة بين الوضع الراهن والوضع المستقبلي في المجال المعين سياسي ، اقتصادي ، اجتماعي .. إلخ ، وبالتالي ستصبح هذه الفجوة هي محور تحديد الأهداف الاستراتيجية التي ينبغي أن توجه للتحول من الضعف الحالي إلى القوة المستقبلية . إن عدم وضوح أو عدم وجود مفهوم للقوة يضعف من عملية التحليل الاستراتيجي ويهزم عملية التخطيط الاستراتيجي برمتها ، لعدم وجود معيار للقياس ، كما أن ضعف الفكر الاستراتيجي يعني التوصل لمفهوم قاصر للقوة المعينة ، وبالتالي سيتم السعي من خلال التخطيط الاستراتيجي نحو قوة ضعيفة أو هشة وبالتالي ستكون الاستراتيجية عرضة للانهيار أو عدم القدرة على الاستمرار والصمود

(يرجى مراجعة مفاهيم القوى الاستراتيجية الشاملة في الفصل الثامن من هذا الكتاب) .

التنمية المستدامة وضعف الفكر الاستراتيجي :

من النماذج العملية لأثر ضعف الفكر الاستراتيجي المساند لعمليات تحقيق التنمية ، هـو موضوع التنمية المستدامة الذي تم تداوله في العالم في السنوات الماضية .

إن مصطلح (التنمية) بهذا اللفـظ اللغـوي ، لا يحتـاج لإضـافات حتـى يـستوفي المعـني المطلوب فالتنمية ضد الخـراب وضـد الفـساد ، لكـن مـا حـدث هـو أن الغـرب اعتمـد مؤشرات اقتصادية للتنميـة ثـم بعـد ممارسـة لـسنوات رأى ضـرورى إضـافة المؤشـرات الاجتماعية ثم ألحق بها بعد ذلك المؤشرات السياسية ثم أخيراً البيئة ، وهـذا دليـل علـى ضعف الفكر الاستراتيجي المساند . إن تطبيق الغرب لسياساته واستراتيجياته تلـك ومـا نجم عنها من خلل ، أضطره لتطوير مفهوم التنمية تحت مسمى التنمية المـستدامة ليعـالج ويمنع حدوث ما سبق ووقع فيه من أخطاء ، والحقيقة هو أن الفكر الاستراتيجي المـساند لعملية تحقيق التنمية هو الـذي كـان مفقـوداً أو ضـعيفاً في التخطـيط الغربـي ، وليـست القضية تنمية أو تنمية مستدامة، فالقضية قضية فكـر اسـتراتيجي يحكـم عمليـات تحقيـق التنمية ، يدرك كافة الأبعاد المتصلة بهـا سـواء مـا يتعلـق بالبـشر وسـلوكهم أو البيئـة أو مصالح الأجيال القادمة ..إلخ .

إن عدم وجود علاقة بين منهج التخطيط الذي في الواقع يشكل الخطوة لتصرفات البـشر على الأرض من جهة مع كل الإرث الإنساني من حقوق وغايات وتطلعـات منـصوص عليها في المواثيق والسياسات والتشريعا.ت الدولية ، من جهة أخرى ، يجعل من موضوع التنمية المستدامة حبراً على ورق .

وبالتالي فإن أهم ضمان لتحقيق تنمية حقيقية شاملة بل إن الضمان لأمن العالم وسـلامه هو ارتكاز النظام العالمي على نظام قيمي أخلاقي ، ولعـل التـدبر في طبيعـة التحـديات والأوضاع المتعلقة بتحقيق التنمية المستدامة ، يشير إلى الحاجة لمفاهيم محكومة بمنظومة من القيم والمرتكزات الاستراتيجية تحول أهداف التنمية المستدامة إلى واقـع وتؤسـس للأمـن الإنساني والأمن القومي والأمن العالمي ومصالح الأجيال القادمة وهـذا مـا سـعى هـذا الكتاب للتأسيس له.

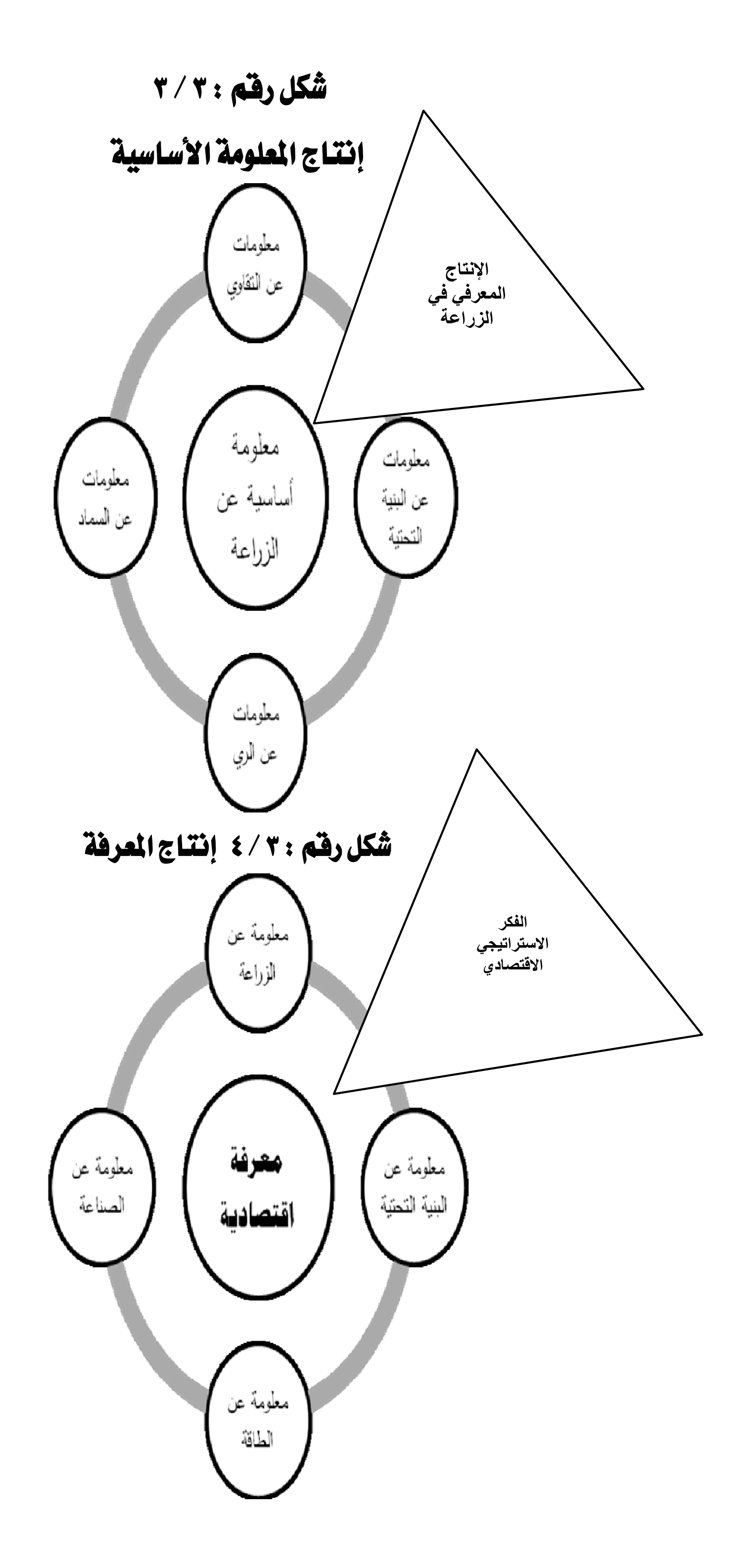
التخطيط الاستراتيجي وإنتاج المعرفة :

إن تعقيدات بيئة التخطيط الاستراتيجي للدولة تقتضي إعمال الفكر الاستراتيجي كما أشرنا وبالتالي فإن التحليل الاستراتيجي هو عملية يجب أن تفضي للوصول للمعرفة الاستراتيجية ، فالتخطيط الاستراتيجي الصحيح يجب ألا يستند على البيانات أو المعلومات وإنما على معرفة استراتيجية وهي مرحلة يتم الوصول إليها عند تحقيق الارتباط داخل الوزارة ثم داخل القطاع ثم مع القطاعات الأخرى ،كما هو موضح فيما يلي :

- الربط بين البيانات الخام في مستوى الإدارات لإنتاج المعلومة مع استدعاء نتائج البحوث المرتبطة بالمجال .
- يتم الربط بين المعلومات وبعضها البعض داخل الوزارة لإنتاج المعلومة الأساسية (وهي معلومة في هذه الحالة تتعلق بالوزارة ، أي المعلومة تصبح معلومة زراعية أو صناعية) في القطاع الاقتصادي مع استدعاء نتائج البحوث المرتبطة بالمجال .
- يتم الربط بين العلوم والمعلومات الأساسية داخل القطاع لإنتاج المعرفة ، وتسمى حينئذ معرفة اقتصادية في حالة القطاع الاقتصادي ومعرفة سياسية في حال إنتاجها في القطاع السياسي وهكذا اجتماعية في القطاع الاجتماعي (كالربط بين المعلومات الأساسية في كل من الزراعة والصناعة والتعدين والتجارة الخارجية لإنتاج المعرفة في إطار القطاع الاقتصادي) مع استدعاء الفكر الاستراتيجي .
- يتم الربط بين المعرفة في قطاعات الدولة (أي الربط بين السياسة والاقتصاد والأمن والدفاع ... إلخ) عبر ورشة التحليل الاستراتيجي لإنتاج المعرفة الاستراتيجية مع استدعاء الفكر الاستراتيجي ، وفي هذه المرحلة فقط تصبح الدولة قادرة على إتمام التخطيط الاستراتيجي .

شكل رقم : ٣ / ٣

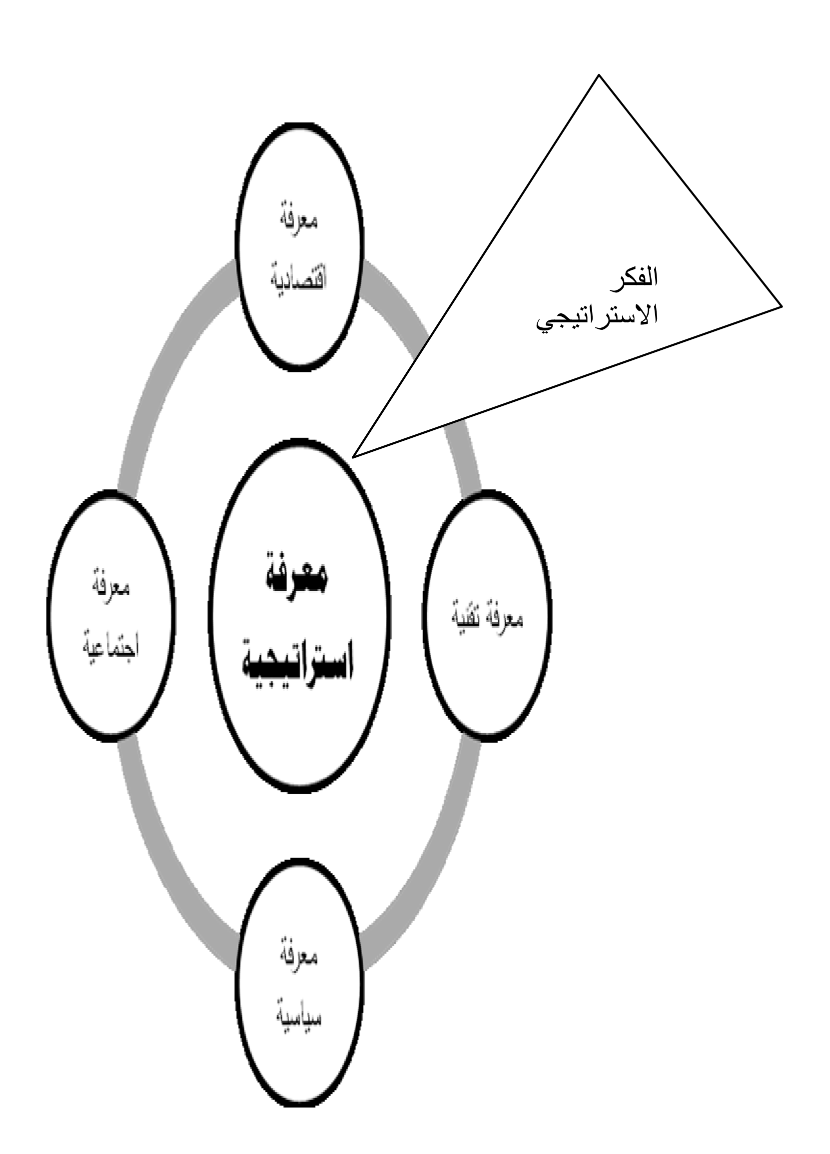
إنتاج المعلومة الأساسية



شكل رقم : ٣ / ٤ إنتاج المعرفة

شكل رقم : ٣ / ٥

إنتاج المعرفة الاستراتيجية



مصطلحات التحليل الاستراتيجي :

إن عدم توضيح مضمون المصطلحات المستخدمة في التحليل الاستراتيجي انعكس في تباين مستوى وعمق الخطط الموضوعة بل واختلاف الخطط داخل الدولة الواحدة من وزارة إلى أخرى أو من ولاية إلى أخرى، لذا نرى من المهم توضيح هذه المعاني.

أولاً : تحليل SWOT:

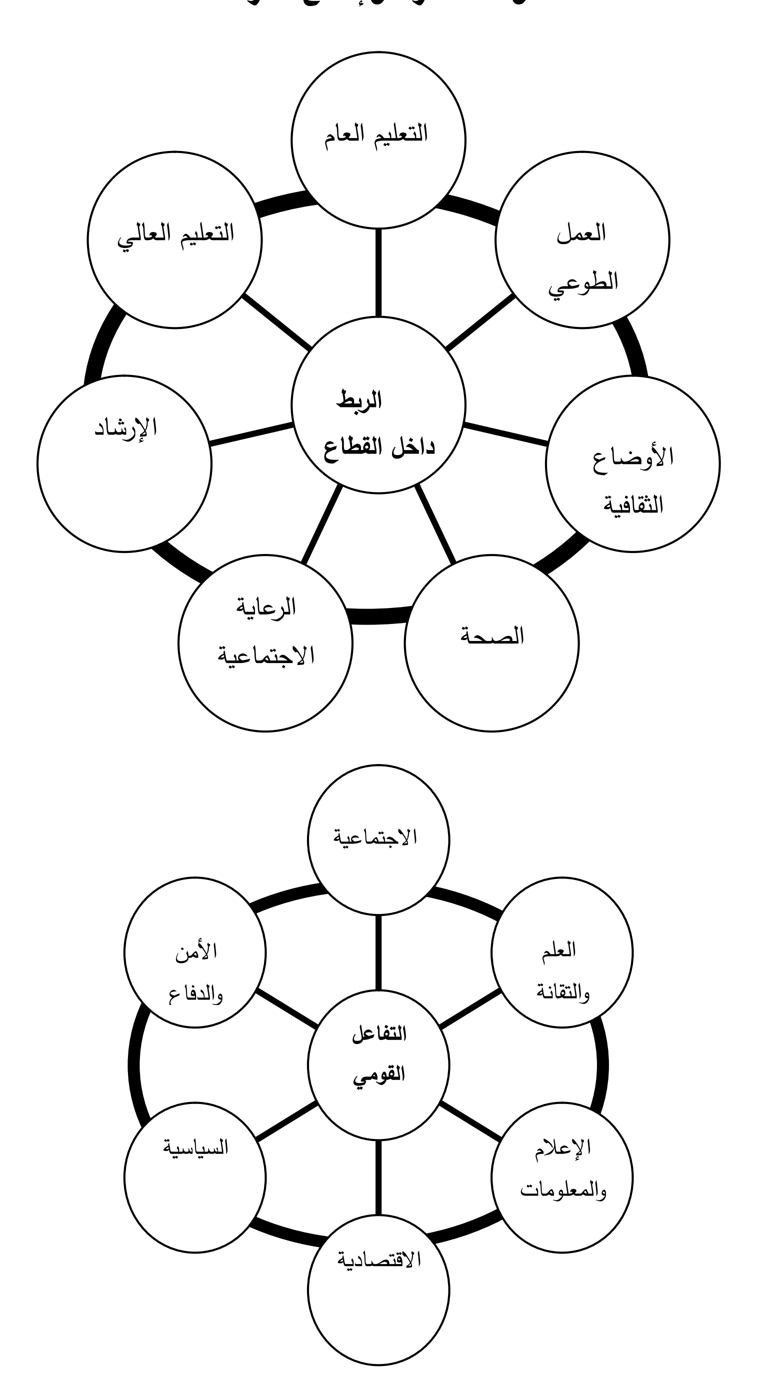
وهو يعني تحليل أوضاع القوة والضعف والفرص والمهددات ويتم بعد إنجاز الأنواع الأخرى من التحليل.

STRENGTH	**S**
WEAKNESSES	**W**
OPPORTUNITIES	**O**
THREATS	**T**

نقاط القوة (S) Strength

الخطوة الأولى في هذا النوع من التحليل هي تحديد نقاط القوة . ونقاط القوة هي الأوضاع والمزايا والقدرات والموارد المادية والمعنوية ، المتاحة للدولة وتلك الممكن توفيرها، من خلال الترتيبات الاستراتيجية التي تستند عليها الدولة لتحقيق مصالحها الاستراتيجية ، وتشمل الموقع الجغرافي والموارد البشرية المؤهلة ومستوى التنمية الأخلاقية، والموارد الطبيعية كالأرض الزراعية الخصبة والأنهار والمياه الجوفية والأمطار والغابات وثروات البحار والمعادن والنفط وأحجار الزينة، والمناخ.

شكل ٣ / ٣ مراحل إنتاج المعرفة



ومما هو ملاحظ أن معظم علماء الإدارة الاستراتيجية يربطون عناصر القوة بالبيئة الداخلية، حيث يصنفون التحليل إلى نوعين : التحليل الداخلي لمعرفة نقاط الضعف والقوة، والخارجي لمعرفة الفرص والمهددات، لكننا إذا رجعنا لأهم سمات التخطيط الاستراتيجي ومن ضمنها سمات المبادرة والسعي لتشكيل المستقبل وتهيئة الأوضاع المطلوبة لتحقيق الأهداف والمصالح الاستراتيجية، فإننا سنكتشف أن ربط نقاط القوة بالبيئة الداخلية يقيد عملية التخطيط الاستراتيجي، وإذا كان الأمر كذلك، سنجد أن دولة مثل اليابان انطلق تخطيطها على خلفية موقع جغرافي غير مميز بعيد عن معظم أسواق العالم ولا تملك أي موارد طبيعية. لكن ما حدث هو أن التخطيط الاستراتيجي الياباني صنع نقاط قوته من خلال بلورة الأوضاع السياسية والاقتصادية والعلمية التي قادت لامتلاك اليابان للميزة النسبية العالمية وهو ما جعل الغرب غير قادر على منافستها رغم أن اليابان تستورد المواد الخام المطلوبة للإنتاج من تلك الدول الغربية بل وتدفع عليها رسوماً وتكاليفاً إضافية تتمثل في النقل والشحن والتفريغ والشحن مرة أخرى إلى الأسواق العالمية.

إذن عند انطلاق التخطيط الاستراتيجي الياباني لم تكن هناك نقاط قوة تقليدية من حيث الموارد والموقع وما إلى ذلك، وبالتالي فإذا اعتمد المخطط الياباني على المبدأ السائد في معظم كتب الإدارة الاستراتيجية الذي يشير إلى الاستفادة من الفرص المتاحة بالاستناد على نقاط القوة الداخلية وعلاج نقاط الضعف ومواجهة المهددات الخارجية، فإنه سيكبل لعدم وجود ما يستند عليه سوى موارد البحر .

كما أن التخطيط الاستراتيجي للعلاقات الدولية وهو أحد أهم فروع التخطيط الاستراتيجي، ساهم في صناعة نقاط قوة لعدد من الدول الكبرى خارج حدودها، مثال لذلك إذا قمنا بعمل تحليل لمعرفة نقاط القوة التي يستند عليها المخطط في كل من الصين والولايات المتحدة، في مجال الطاقة، سنكتشف أن الصين عبر التحالف الاستراتيجي مع السودان قامت بتأمين جانب كبير من النفط لشعبها، وأن الولايات المتحدة من خلال الاستراتيجية السياسية واستراتيجية العلاقات الدولية والشراكات الاقتصادية، قامت بتأمين النفط لصالحها في العديد من مناطق العالم .

هذا السرد يقود إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد على نقاط القوة المتوفرة، إلا انه لا يتوقف عند ذلك وإنما يسعى إلى صناعة وتعزيز تلك القوة من المصادر الخارجية كما حدث في حالة اليابان والعديد من الدول الأخرى، وهذا يشير إلى أهمية علم التخطيط الاستراتيجي نفسه الذي يمكن تصنيفه كأهم نقاط القوة، وذلك لتوفيره لأوضاع تستطيع صناعة وتعزيز عناصر القوة، في الوقت الذي أدى غياب هذا العلم إلى تجميد موارد طبيعية ضخمة كموارد بعض دول إفريقيا، إذن فنقاط القوة يمكن أن تكون داخلية مثل الموارد الطبيعية، ويمكن أن تستند على البيئة الخارجية في ظل أوضاع داخلية ذات ترتيب استراتيجي معين .

كذلك يقود التخطيط الاستراتيجي للإنتاج العلمي والتقني لتنويع وزيادة الموارد وتطويرها والمحافظة عليها وحسن استغلالها .

إن هذه العملية يجب ان تشمل تحديد نقاط القوة وما حولها من ظروف ، فنقطة قوة مثل ارض زراعية خصبة بمساحة مائة ألف فدان مع أوضاع أخرى حواها مثل عدم نزول المطر في هذه المنطقة وتوفر مخزون كبير من المياه الجوفية لكنه غير متجدد مع وجود مخزون من معدن الحديد في نفس المنطقة ، يساعد في إتمام عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد فقد يتم الاستغناء عن الزراعة هناك واستبدالها بالتعدين واستخدام المياه لهذا النشاط .. او غير ذلك من الخيارات ، كما لا يكفي أن نقول بأن لدينا قطيعاً كبيراً من المواشي هكذا دون تفصيل ، فقد تكون هذه المواشي ذات إنتاج ضعيف جداً من الألبان في الوقت الذي تستهلك فيه كميات كبيرة من العلف والمياه ، هذا التوصيف يجعل المخطط يفكر في كيفية تحسين خصائص المواشي ، بدون هذه الخلفيات تصعب إتمام عملية تخطيط سليم وعميق.

ب. الفرص (O) Opportunities

بعد التعرف على نقاط القوة تأتي الخطوة الثانية من خطوات التحليل وهي تحديد الفرص ، إن الذهاب إلى تحديد نقاط الضعف والمهددات خطوة غير سليمة لان تحديدها يتوقف على معرفة طبيعة الفرص ومن ثم معرفة العقبات التي تعترض تحقيقها وهذا لا يتأتى إلا بعد تحديد الفرص .

هذه الخطوة تتضمن تحديد الفرص وما حولها من ظروف .. والفرصة تتشكل من وجود ظروف وأوضاع وأنماط ثقافية وسياسية واجتماعية واقتصادية وأمنية ... إلخ ، معينة، يمكن الاستفادة منها لتحقيق مصلحة، ويتم ذلك من خلال عدد من الأهداف الاستراتيجية بالاستناد على نقاط القوة من موارد ومزايا وقدرات وعلاج الضعف التعامل مع المهددات.، ويتم ذلك من خلال عدد من الأهداف الاستراتيجية بالاستناد على نقاط القوة من ، كالفرص التي تجسدها فجوة الطاقة، والفرصة التي تجسدها مشكلة شح الموارد في العالم بالنسبة لاستراتيجية الإنتاج العلمي أو التقني، حيث يتم توفير إنتاج علمي أو تقني يحل هذه القضية بمقابل . والفرصة بهذا المفهوم تختلف عن مفهوم تعزيز القوة، الذي يجسد أحد نماذجه، سعي بعض الدول للسيطرة على الموارد الاستراتيجية في دول أخرى.

الباحث في علم الاستراتيجية يلاحظ كثرة استخدام كلمة (المتاحة) كمرادف للفرص، ولنعود إلى الجملة التي سبقت الإشارة إليها عند حديثنا عن نقاط القوة، (الاستفادة من الفرص المتاحة بالاستناد على نقاط القوة الداخلية وعلاج نقاط الضعف ومواجهة المهددات الخارجية) . إن جملة (الفرص المتاحة) تحمل في طي حروفها صفة مجاراة الواقع، وهي لا تتفق مع سمات التخطيط الاستراتيجي ومنها المبادرة وعدم الاستسلام للواقع، لذلك يمكن توضيح المقصود بالفرص كما يلي :

١. الفرص الجاهزة الموجودة فعلاً ويمكن استغلالها، كالفجوة الغذائية العربية بالنسبة للسودان وكندا واستراليا وغيرها من الدول ذات الإمكانات الزراعية. وهذا يمثل المفهوم الذي تميل إليه غالبية كتب الإدارة الاستراتيجية.
٢. الفرص الممكن صناعتها عبر التخطيط الاستراتيجي، مثل الفرص التي خلقها المخطط الأمريكي عبر تغيير الأنماط الاستهلاكية لعدد من شعوب العالم إلى القمح.

وإذا رجعنا إلى الخلفيات التي وقفت خلف إعلان شركاء في نظام عالمي مستديم الذي صدر في العام ١٩٩٧ على خلفية دراسة قام بها خبراء من مجموعة دول الثمانية لمعرفة أسباب ركود الاقتصاد العالمي، سنجد أن الإعلان استند على نتيجة أساسية خلصت إليها تلك الدراسات وهي أن القوة الشرائية للدول النامية انخفضت نتيجة للسياسات

الغربية الاقتصادية، وبذا انخفضت الواردات من تلك الدول ومن ثم تـأثر المنـتج الغربـي لعدم وجود مشترين، لذا تجسد الحل في رفع القوة الشرائية للدول مـن خـلال بنـود هـذا الإعلان ومن ثم تدور ماكينة اقتصاد دول الثمانية.

نفهم من هذا أن إعلان شركاء في نظام عالمي مستديم هو وسـيلة مـن وسـائل تنفيـذ مخطط استراتيجي لدول الثمانية لصناعة فرص لصالحها في بقاع العالم .

من الأمثلة أيضاً على صناعة الفرص، مشروع الشرق الأوسط الكبير وسنتعرض إليه في الباب التالي من هذا الكتاب، لنكتشف كيف أن التخطيط الاستراتيجي يصنع الفرص ولا ينتظر المتاح منها فقط.

وإذا تناولنا مشروب الكركدي أو العرديب أو مشروب التبلدي السوداني[٣٠] من حيـث الطعم والنكهة والمزايا سنجد أن هذه المشروبات قابلة لأن تكـون مـشروبات عالميـة، إلا أن الواقع لا يشير إلى أنها (فرصة متاحة) بمعنى أن الجمهور العالمي جـاهز ومـا علينـا سـوى التصدير، وإنما يجب العمل لصناعة هذه الفرصة وهـذا يـشمل تغـيير الأنمـاط الاسـتهلاكية العالمية ومواجهة صراع المصالح مع شركات المشروبات الغازية.

كما ذكرنا فإن هذه الخطوة تتضمن تحديد الفرصة ومـا حولهـا مـن ظـروف ، فتحديـد الظروف والأوضاع المتعلقة بالفرصة يمكن من انجـاز تخطـيط اسـتراتيجي سـليم وعميـق ، فإدراك مستوى الجودة وطبيعة الأنماط الاستهلاكية حـول الـسلعة المعينـة وطبيعـة التنـافس الدولي حولها وما ان كانت هناك تحالفات استراتيجية حولها إلخ ، يـساعد في تحديـد كيفيـة الحصول عليها وكذلك التعرف بسهولة على المعوقات التي تمنع تحقيقها داخلياً.

ج. نقاط الضعف (Weakness W)

هي كل الأوضاع والظروف الداخلية التي تعيق أو تمنع أو تؤثر سلباً على تحقيق المـصالح الاستراتيجية للدولة وتهدد أمنها القومي، مثل ضـعف البنيـات التحتيـة، ارتفـاع تكلفـة الكهرباء أو النقل ، ضعف الموارد البشرية، السلوك السلبي سياسياً واقتصادياً واجتماعياً،

---

[٣٠] **مشروبات سودانية عالية الجودة ولها فوائد صحية وتتوفر فيها مواصفات المشروب العالمي كالبيبسي كولا .**

ويتم انجاز هذه الخطوة بعد تحديد الفرص وما حولها من ظروف وأوضاع بما يمكن من تحديد الأوضاع التي تؤثر سلباً في تحقيق هذه الفرصة .

إلا أننا نرى أنها تشمل كذلك نقاط الضعف لدى المنافسين أو الخصوم في البيئة الخارجية حتى يتم التعامل معها، حيث يمكن الوصول لخيارات استراتيجية ووسائل تنفذ من خلال نقاط ضعف الخصم .

مثال لذلك نجد أن التحليل الاستراتيجي قد لا يكشف وجود فرصة (ما) لكن قد يكتشف وجود نقطة ضعف ملازمة لتنفيذ بعض الأهداف الاستراتيجية للمنافسين أو لدول أخرى، فيتم الاستفادة منها لتحقيق مصلحة، كما أن الجهل في دولة (ما) قد يشكل مدخلاً لدولة أخرى لها مصلحة تقتضي ضعف خصمها من خلال إحداث فتنة معينة مثل ترسيخ القبلية، وكما هو معروف فإن صراع المصالح يستخدم كافة الأسلحة العسكرية والاقتصادية والاجتماعية مثل خطة برنارد لويس . كل ذلك يمثل نموذجاً لنقطة الضعف الخارجية التي لا تمثل فرصة بقدر ما تمثل مدخلاً لتحقيق مصلحة لدولة أو منظمة أخرى.

مثال آخر : توفر ارض ومياه وكوادر مؤهلة ومناخ صالح لإنتاج صلصة (معجون) الطماطم ، وهذه نقطة قوة ، بينما يوجد إغراق في السوق العالمي من هذه السلعة ، إن دراسة الظروف والأوضاع حول الصلصة في السوق العالمي يساعد في تحديد ما إذا كانت هنتك فرصة أم لا ، فعلى سبيل المثال قد نكتشف أن الصلصة المنتجة في السوق العالمي مصنوعة من طماطم محورة وراثياً أو تستخدم في زراعتها الكيماويات، بينما نلاحظ من جهة أخرى تنامي الوعي العالمي الرافض للكيماويات والأغذية المحورة وراثياً ، هذا الوضع يعبر عن ضعف للخصوم ، يمكن عبره إنتاج فرصة جديدة عبر إنتاج صلصة طبيعية خالية من الكيماويات.

إن إدراك ضعف الخصم بهذه الطريقة يقود في نهاية الأمر إلى تحويلها لفرصة .

د. المهددات Threats (T)

المهددات هي كل الأوضاع والظروف الموجودة في البيئة الخارجية والتي تشكل عقبة أمام تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية .

وما يجب توضيحه هنا هو أن البيئة الخارجية للدولة واضحة وهي البيئة العالمية، لكن بالنسبة للولاية داخل الدولـة يمكن أن تشمل البيئة الخارجية كل من البيئـة العالميـة وكـل الأوضاع والظروف خارج حدود الولاية بما في ذلك الأوضاع والسياسات الـصادرة عـن الحكومة الاتحادية والتي يمكن أن تعوق تحقيق الأهداف.

يجب الإشارة هنا إلى أن مهدد الاستراتيجية ليس بالضرورة هو مهدد الأمن القـومي، فالأخير يشمل كل ما يؤدي لتهديد الأمن سواء داخل أو خارج الدولة .

تحليل PEST

Political (P)
Economical (E)
Social (S)
Technology (T)

وهو يعنى بتحليل الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعيـة والتقنيـة، وذلـك في البيئة المحلية مع استصحاب البيئة الإقليمية والدولية .

إن التداخل الدولي وبروز ظاهرة العولمة والقوانين والتـشريعات الدوليـة والمـصالح الدولية والمزايا النسبية العالمية والأنماط الاستهلاكية العالمية ... جميعها قادت نحو بلورة ما يسمى بالأوضاع الدولية. في ظل هذه الأوضاع لا يمكن إجراء تحليل سياسي أو اقتصادي من منظور محلي فقط وإنما يجب أن يتم من منظـور محلـي عـالمي، فـإذا نظرنـا إلى الـدول الإفريقية كنمـوذج للـدول الغنيـة بـالموارد الطبيعيـة الـتي يحتاجهـا العـالم وتـدور حولهـا استراتيجيات المصالح الأجنبية، فإننـا لا يمكـن إغفـال هـذا الوضـع والانغـلاق بتحليـل داخلي ضيق، وهكذا تحليل الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية .. إلخ.

ويجب أن يتضمن التحليل إبراز الوضع الراهن بتفصيل دقيـق مـع الـربط بالأوضـاع على الساحة الدولية. ولا يكون التحليل مكتملاً إن لم يربط كل عناصـر التحليـل المـشار إليها بالأمن الاستراتيجي .

ونرى أن القدرات العلمية تشكل المحور الأساس لنهضة أي دولـة وبـدونها لا يمكـن الحديث عن أي تخطيط استراتيجي، كما لا يمكـن إغفـال الإعـلام الـذي أصـبح ركيـزة

أساسية لا يمكن إغفالها في التخطيط الاستراتيجي، وبالضرورة لا بد من تحليل الأوضاع العسكرية والأمنية للدولة.

هناك مبررات أخرى يسوقها المؤلف لتبرير ما سبق، وهي أهمية تناسق عمليات التحليل الاستراتيجي مع هيكل الاستراتيجية وكذا مع عناصر القوة الاستراتيجية الشاملة للدولة، ولعل الاطلاع على مفهوم الاستراتيجية الذي يقوم على حشد وامتلاك قوة الدولة الشاملة، ومفهوم الأمن القومي الذي يقوم على تهيئة الأوضاع المطلوبة لتحقيق المصالح الوطنية وارتكازه بشكل أساسٍ على امتلاك الدولة للقوة الشاملة، يجعل من الضرورة التوصل لنظام يحقق التناسق المذكور .

لذا فإن من أهم الترتيبات لتنظيم نشاط الدولة في إطار التنافس الدولي، هو تحديد الوضع الراهن في عناصر القوة وهذا يقتضي إجراء التحليل الاستراتيجي لتحديد مستوى القوة أو الضعف، وبناء عليه ينطلق التخطيط الاستراتيجي لتعزيز القوة في تلك العناصر أو بعضها من خلال تحديد الغاية في كل قطاع، وهذا يعني أن قطاعات الدولة برؤية المؤلف يحبذ أن تكون بعدد عناصر القوة الشاملة السبعة بما يجعل الرؤية واضحة للدولة وهي تتحرك بوضوح وثقة في مسارها الاستراتيجي من موطن الضعف إلى موطن القوة. وعلى الرغم من أن استراتيجية الدولة المعينة قد تتوجه نحو تعزيز قواها الاستراتيجية الشاملة بدرجات مختلفة، مثل اليابان التي أعطت اهتماماً أكبر بعناصر القوة الاقتصادية والعلمية والتقنية، فإن الدولة لا بد لها من بلورة غايات في كل عناصر القوة مع تحديد سقف لدرجة طموح كل غاية من الغايات (لمزيد من الشرح يرجى مراجعة الفصل الثالث والسابع من الباب الثاني) .

لذا يرى الكاتب إضافة أوضاع القدرات العلمية والعسكرية والإعلامية وأوضاع المعلومات بجانب أوضاع القدرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية، ليصبح اسم التحليل هو تحليل الأوضاع القومية : **SIMPEST** .

تحليل الأوضاع القومية SIMPEST :

ويتم من خلاله تحليل الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والعلمية والعسكرية الأمنية وأوضاع المعلومات والإعلام ، وذلك في البيئة المحلية مع استصحاب

البيئة الإقليمية والدولية ، ويتضمن كل الموضوعات والقضايا المتعلقة بالنشاط في القطاع المعين ويشمل :

١. الأوضاع المباشرة في القطاع مثل أوضاع الصحة والتعليم والثقافة في القطاع الاجتماعي .
٢. أوضاع السياسات المتعلقة بالقطاع مثل السياسات الاجتماعية في القطاع الاجتماعي.
٣. أوضاع التشريعات المتعلقة بالقطاع مثل التشريعات الاجتماعية في القطاع الاجتماعي .
٤. أوضاع الآليات والمؤسسات الخاصة بالقطاع (وزارات ، منظمات ..إلخ) .
٥. أوضاع الآليات والمؤسسات الأكاديمية والبحثية الخاصة بالقطاع .

إن التداخل الدولي وبروز ظاهرة العولمة والقوانين والتشريعات الدولية والمصالح الدولية والمزايا النسبية العالمية والأنماط الاستهلاكية العالمية ... جميعها قادت نحو بلورة ما يسمى بالأوضاع الدولية. في ظل هذه الأوضاع لا يمكن إجراء تحليل سياسي أو اقتصادي .. إلخ ، من منظور محلي فقط وإنما يجب أن يتم من منظور محلي إقليمي عالمي .

مصطلح SIMPEST

الأوضاع الاجتماعية والثقافية	Social & culture	**S**
الإعلام والاتصالات	Information & media	**I**
القوة العسكرية والشرطية والمخابراتية	Military, police, intelligence	**M**
الأوضاع السياسية	Political & international relations	**P**
الأوضاع الاقتصادية والبيئية	Economical & environment	**E**
الأوضاع العلمية	Scientific	**S**
الأوضاع التقنية	Technology	**T**

التحليل الجيوستراتيجي :

يعني دراسة الأوضاع الجغرافية في الدولة ودول الجوار والتي لها أثر على الأمن القومي . فعلى سبيل المثال يمكن أن يشكل تزايد السكان بمعدلات عالية في دولة مجاورة، في ظل شح الأرض الزراعية بتلك الدولة مشاكل مستقبلية بين الدولتين بسبب حاجة الأولى للغذاء، وهذا وضع يتطلب الاستعداد له استراتيجياً بما يحول النزاع المتوقع إلى تعاون وشراكة ومصالح.

كما أن معرفة أوضاع السكان محلياً والكثافة السكانية، والمهن الرئيسية لهم، وتحديد القطاع الغالب والمؤثر خطوة مهمة للتخطيط الاستراتيجي . فتحقيق فرص العمل وتهيئة المناخ للإنتاج لغالبية السكان يصبح أحد أهم أهداف التخطيط الاستراتيجي، وإن عدم ترتيب ذلك يمكن أن يقود لتهديد الأمن القومي، مثال لذلك أن القطاع الغالب في عدد من الدول النامية هو الرعي والزراعة الذي تتراوح فيه نسبة الرعاة والزراع بين ٥٠ – ٧٠ ٪ من إجمالي السكان، **ويأتي ذلك في إطار توفر أراضٍ زراعية خصبة تعتمد غالباً على الأمطار، هذا الوضع يحتم ضرورة الاهتمام بالقطاع المطري لأكثر من سبب :**

الأول : أن الاستفادة من تلك الأراضي تشكل أحد أهداف التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي المتمثل في تنمية وتطوير واستفادة من الموارد .

الثاني : أن توجيه التنمية لقطاعات أخرى دون الاهتمام بهذا القطاع الضخم، يعني خلق فوارق تنموية يمكن أن تقود لتهديد الاستقرار، ولعل ما تشهده بعض الدول النامية في العقود الماضية من عدم استقرار وانفلات أمني إنما يتم معظمه في مناطق الزراعة المطرية التي يشكل أهلها غالب السكان .

التحليل الجيوبوليتيكي :

ويقوم على دراسة العلاقة بين الأرض والسياسة ، بمعنى دراسة العلاقة السببية بين العوامل الطبيعية والنشاط الإنساني .

طرق ووسائل الرصد والقياس :

يتم استخدام الطرق والوسائل التالية لإبراز الأوضاع القومية :

- المؤشرات الكمية .
- المؤشرات الوصفية .
- المنهج الوصفي لقياس بعض العلاقات البينية (سياسة اقتصاد ، اقتصاد اجتماع) وكذلك العلاقات بين الجغرافيا والأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية .

إطار التحليل الاستراتيجي :

يقوم التحليل الاستراتيجي على ثلاثة محاور ، (يستخلص منها الأوضاع والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والعلمية والعسكرية الأمنية والإعلامية)، وذلك من خلال استخدام تحليل **SIMPEST** ، وتحليل **SWOT** والتحليل الجيوستراتيجي والتحليل الجيوبوليتيكي ، **كما يلي :**

- تحليل البيئة المحلية .
- البيئة الإقليمية .
- البيئة العالمية .

أولاً : تحليل البيئة المحلية :

من خلال أسلوب **SIMPEST** ، ويتضمن التحليل إبراز الوضع الراهن بتفصيل دقيق حول أوضاع عناصر القوة الشاملة للدولة، ويتضمن إبراز نقاط القوة (الأوضاع والمزايا والقدرات والموارد المادية والمعنوية) ونقاط الضعف (الأوضاع والظروف الداخلية التي تعيق أو تمنع أو تؤثر سلباً على تحقيق المصالح الاستراتيجية للدولة وتهدد الأمن القومي) وذلك من خلال محاور وبنود محددة مذكورة فيما بعد .

ثانياً : تحليل البيئة الإقليمية :

في هذا المستوى يتم التحليل كما يلي :

رصد الأوضاع الإقليمية ، السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية الأمنية والعلمية والتقنية والإعلامية ، في دول الجوار والإقليم عموماً والتي لها أثر على الأمن القومي مثل أوضاع البيئة والمياه .

في ظل استصحاب الأوضاع المحلية (نقاط القوة والضعف) يتم رصد أوضاع وظروف الدول في عناصر القوة الاستراتيجية الشاملة ومعرفة آثارها على الأمن القومي ، من خلال التعرف على الفرص التي يمكن الاستفادة منها لتحقيق مصالح، وكذلك التعرف على الأوضاع أو التوجهات التي تعيق تحقيق المصالح الاستراتيجية أو تمنع أو تؤثر سلباً على أو تهدد الأمن القومي (المهددات) وذلك باستخدام منهج التحليل الجيوستراتيجي والجيوبوليتيكي.

رصد أوضاع التوازن الإقليمي .

ثالثاً: تحليل البيئة العالمية :

في هذا المستوى يتم التحليل كما يلي :

في ظل استصحاب الأوضاع المحلية (نقاط القوة والضعف) ، يتم رصد الأوضاع العالمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية الأمنية والعلمية والتقنية والإعلامية ، ورصد الاستراتيجيات المختلفة ، والتي لها أثر على الأمن القومي مثل أوضاع فجوة الغذاء والطاقة وما يدور حولها من صراع وتنافس.

في ظل استصحاب الأوضاع المحلية (نقاط القوة والضعف) ، يتم رصد الأوضاع العالمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية الأمنية والعلمية والتقنية وأوضاع المعلومات والإعلام، ورصد الاستراتيجيات الخاصة بالدول التي لها مصالح في الدولة حالياً ومستقبلاً .

رصد أوضاع التوازن الدولي .

رصد الأوضاع البيئية.

وتتضمن أوضاع السياسات والتشريعات والمؤسسات العلمية المعنية بالمجال المعـين بجانـب أوضاع الآليات المعنية بالتخطيط والتنفيذ في المجال .

محاور تحليل البيئة المحلية :

أولاً : الأوضاع الاجتماعية :

وأهم ما تتضمنه دراسة وتحليل :

١. أوضاع النسيج الاجتماعي .
٢. التعدد الديني.
٣. التعدد الثقافي .
٤. التعدد اللغوي .
٥. التعدد العرقي .
٦. مدى تفشي العنصرية.
٧. التعايش .
٨. قبول الآخر.
٩. مستوى الانتماء الوطني.
١٠. الجرائم المجتمعية والأخلاقية.
١١. أوضاع القيم والمعتقدات
١٢. أوضاع النظام الأهلي.
١٣. الأوضاع الثقافية :
أ. ثقافة المجتمع .
ب. مستوى التنمية الأخلاقية .
ج. السلوك المجتمعي .
د. السلوك الشخصي ، مدى احترام العمل والوقت
ه. مدى الوعي بقضايا المجتمع المحلي والعالمي
و. أنماط التفكير والتخطيط والتعامل.

١٤. أوضاع التعليم :

أ. مؤسسات التربية والتعليم .

ب. أوضاع هيئة التدريس

ج. أوضاع انتشار التعليم .

د. أوضاع المنهج الوطني من منظور مطلوبات المصالح الاستراتيجية والأمن القومي

ه. مدى توفر الكوادر المدربة بالمستوى العالمي، أكاديمياً وفنياً وتقنياً

و. مدى وجود شراكة بين المؤسسات التعليمية ومؤسسات الدولة.

ز. مستوى القدرات التنافسية للتعليم الوطني.

ح. القدرات التنافسية للمؤسسات التعليمية

ط. مخرجات التعليم قياساً للتحديات المحلية والعالمية الحالية والمستقبلية ومطلوبات تحقيق المصالح الوطنية .

ي. أوضاع الخدمات الاجتماعية المدرسية.

١٥. التركيبة السكانية للدولة (نسبة الشيوخ والشباب والأطفال في الدولة ونسبة الرجال والنساء).

١٦. معدل النمو والخصوبة

١٧. مستوى مشاركة المجتمع في التنمية

١٨. أوضاع الأسرة ، المرأة ، الطفل .

١٩. أوضاع ذوي الحاجات الخاصة .

٢٠. أوضاع الشباب من حيث التنمية الجسدية والروحية، ويتضمن بيانات عن المؤسسات المعنية بالتنمية الروحية والرياضية، فعالية مشاركة المؤسسات الدينية والرياضية.

٢١. الأوضاع الصحية من حيث :

أ. العناية الطبية الوقائية والعلاجية، الماء الصحي والمسكن الصحي والملبس الصحي .

ب. الأمراض والأوبئة.

ج. الأطباء والأخصائيين وكافة الكوادر الصحية من حيث العدد والتأهيل والتوزيع الجغرافي إلخ.

د. المستشفيات والمراكز التشخيصية والصحية.

ه. مستوى التقنية الطبية. المؤسسات التعليمية الطبية وتشمل درجة الكفاءة قياساً للتحدي المحلي والعالمي.

٢٢. أوضاع وقدرات العمل الطوعي ومستوى الشراكة بين منظمات المجتمع المدني والحكومة في إطار الاستراتيجية القومية .

٢٣. أوضاع القوانين والتشريعات والسياسات الاجتماعية ومدى تلاؤمها مع المصالح الوطنية والتحديات المحلية والعالمية.

٢٤. المؤسسات العلمية والأكاديمية ذات الصلة بالأوضاع الاجتماعية وتشمل :

٢٥. مراكز البحوث والكليات والمعاهد .

٢٦. معاهد ومراكز الدراسات الاستراتيجية المتخصصة في العلوم الاجتماعية .

٢٧. المناهج ومدى تلاؤمها مع التحديات المحلية والعالمية الحالية والمستقبلية .

٢٨. أوضاع الخبراء والعلماء والطلاب في تخصصات العلوم الاجتماعية.

٢٩. الأوضاع الخاصة بآليات تخطيط وتنفيذ وتنسيق ومتابعة وتقويم الاستراتيجيات والخطط الاجتماعية.

ثانياً : أوضاع المعلومات والإعلام :

وأهم ما يتضمنه دراسة وتحليل :

١. مدى وجود جهاز للإحصاء والمعلومات ومدى استقلاليته ومهنيته وكفاءته.

٢. مدى توفر المعلومات بالجودة والمصداقية والوقت المناسب .

٣. قدرة الدولة في التحليل الاستراتيجي .

٤. مدى وجود وتطبيق منهج وطني في مجال الإحصاء والمعلومات .

٥. قدرة الدولة في إنتاج مؤشرات للقياس والتقييم في مجالات القوة الاستراتيجية الشاملة .
٦. مدى تناسق نظام المعلومات مع نظام التخطيط الاستراتيجي والأمن القومي والجهاز التنفيذي .
٧. مدى وجود تكامل بين نظم تقنية المعلومات الجمع ، التصنيف ، الأرشفة ، التخزين والتحليل الإلكتروني .
٨. أوضاع الوعي الإحصائي والمعلوماتي .
٩. أوضاع كوادر الإحصاء والمعلومات .
١٠. التشريعات المتعلقة بالمعلومات والإحصاء .
١١. أوضاع التكنولوجيا المساندة للمعلومات والإحصاء (نظم تقنية المعلومات وتكنولوجيا الاستشعار عن بعد إلخ) .
١٢. مدى توفر السند الإعلامي المطلوب لتحقيق المصالح الوطنية الاستراتيجية.
١٣. مستوى القدرات التنافسية الإعلامية من منظور عالمي ويتضمن مستوى الجودة.
١٤. حجم الإنتاج الإعلامي للدولة .
١٥. طبيعة وحجم الجمهور الحالي ومدى النطاق الجغرافي للإعلام.
١٦. قدرة الإعلام الوطني على بناء فكر أو معاني راسخة على المستوى المحلي والعالمي .
١٧. قدرة الإعلام الوطني على تشكيل رأي وطني أو عالمي مساند .
١٨. مستوى القدرة الوطنية على إدارة وتخطيط الحملات الإعلامية .
١٩. أوضاع تكنولوجيا الإعلام الوطني بما فيها وسائل الإرسال الاستراتيجي كالأقمار الصناعية.
٢٠. أوضاع الكوادر الإعلامية .
٢١. أوضاع المؤسسات الإعلامية والمعاهد والكليات التي تدرس الإعلام وقدراتها في ظل الأوضاع المحلية والعالمية .

٢٢. أوضاع النظم والقوانين والسياسات المحلية المعنية بـالإعلام ومـدى تلاؤمهـا مـع المصالح الوطنية والتحديات المحلية والعالمية.

٢٣. الأوضاع الخاصة بآليات تخطيط وتنفيذ وتنسيق ومتابعة وتقـويم الاسـتراتيجيات والخطط الإعلامية.

٢٤. أوضاع المؤسسات العلمية والأكاديمية ذات الصلة بالإعلام وفروعـه ، التخطـيط الاستراتيجي الإعلامي وتشمل :

٢٥. مراكز البحوث والكليات والمعاهد

٢٦. المناهج ومدى تلاؤمها مع التحديات المحلية والعالمية الحالية والمستقبلية.

٢٧. البناء الفكري في الإعلام

٢٨. أوضاع الخبراء والعلماء والطلاب في تخصص الإعلام.

ثالثاً :الأوضاع العسكرية والأمنية :

١. العقيدة العسكرية للدولة ومـدى اتـساقها مـع مهـام القـوات المـسلحة المتعلقـة بتحقيق الأمن القومي .

٢. أوضاع الجبهة الداخلية من المنظور الحربي .

٣. أوضاع القوات المسلحة من حيث :

أ. أوضاع التخطيط الاستراتيجي العسكري .

ب. العدد والتسليح ومستوى التقنية والكفاءة الإدارية.

ج. مستوى القوة القتالية كماً وكيفاً قياساً للتهديدات الإقليمية والدولية

د. أوضاع الكفاءات العسكرية الفنية والتقنية والعلمية .

ه. أوضاع التكنولوجية العسكرية .

و. أوضاع القوة العسكرية الرقمية (الأسلحة الـتي تعمـل بـالنظم الرقمـي الإلكتروني).

٤. أوضاع العوامل الجغرافية العسكرية .

٥. مستوى كفاءة الانفتاح الاستراتيجي .

٦. أوضاع الترتيبات الاستراتيجية العسكرية .

٧. أوضاع النظم والقوانين والسياسات المعنية بالأوضاع العسكرية ، ومدى تلاؤمها مع المصالح الاستراتيجية الوطنية والتهديدات المحلية والعالمية .
٨. أوضاع استراتيجية الاكتفاء وكفاءة تطبيقها .
٩. أوضاع البنى التحتية .
١٠. أوضاع الشرطة من حيث :
١١. العدد والتسليح ومستوى التقنية والكفاءة الإدارية.
١٢. أوضاع الدفاع المدني فيما يتصل بالتعامل مع الأزمات والكوارث .
١٣. أوضاع كفاءات الشرطية الفنية والتقنية والعلمية .
١٤. أوضاع خدمات الشرطة والسجون .
١٥. أوضاع الكفاءات الشرطية الفنية والتقنية والعلمية .
١٦. أوضاع البنى التحتية.
١٧. كفاءة النظم والقوانين والسياسات المعنية بالأوضاع الشرطية والأمنية ومدى تلاؤمها مع المصالح الاستراتيجية الوطنية والتهديدات المحلية والعالمية.
١٨. أوضاع الكوارث والأزمات والجرائم والحروب.
١٩. أوضاع جهاز الأمن من حيث :
   أ. القدرة في الحصول على المعلومات والبيانات.
   ب. القدرة على قراءة الأوضاع في البيئة المحلية والخارجية.
   ج. القدرة على التحليل وإنتاج المعرفة ومن ثم القدرة على التنبوء.
   د. التقنية والكفاءة الإدارية
   ه. الكفاءات الفنية والتقنية والعلمية.
٢٠. كفاءة آليات تخطيط وتنفيذ وتنسيق ومتابعة وتقويم الاستراتيجيات والخطط العسكرية والشرطية والأمنية .
٢١. كفاءة النظم والقوانين والسياسات المعنية بالأوضاع الأمنية ومدى تلاؤمها مع المصالح الاستراتيجية الوطنية والتهديدات المحلية والعالمية .

٢٢. أوضاع المؤسسات العلمية والأكاديمية ذات الصلة ذات الصلة بالتخطيط الاستراتيجي الأمني ، الشرطة والأمن والمخابرات وتشمل
٢٣. مراكز البحوث والكليات والمعاهد.
٢٤. المناهج ومدى تلاؤمها مع التحديات المحلية والعالمية الحالية والمستقبلية.

رابعاً :الأوضاع السياسية :

١. الكتلة الحيوية وتشمل :
أ. مساحة الأرض والسكان .
ب. أوضاع الحدود .
ج. معدلات النمو
د. الأوضاع الديمغرافية .

٢. أوضاع نظم الحكم :
أ. النظام الإداري للدولة .
ب. الإدارة الأهلية .
ج. النظام القضائي .
د. أوضاع القدرة الإدارية للدولة :
ه. الخدمة المدنية من حيث الكفاءة ومدى استنادها على العلم والقانون والمؤسسية.

٣. السند السياسي (المحلي والدولي) تجاه المصالح الوطنية الاستراتيجية ويشمل :
أ. أوضاع المسار الاستراتيجي للدولة .
ب. مستوى القدرات التفاوضية الوطنية وما يرتبط به من وجود إجماع وطني حول المصالح الوطنية الاستراتيجية،
ج. مستوى التكامل والتناسق ولارتباط بين أنشطة الدولة محلياً وخارجياً
د. قوة الإرادة الوطنية.
ه. مستوى سيادة نظام الدولة.

و. مستوى الشراكة بين السلطة العلمية والمهنية والسلطة السياسية.

ز. قدرة الدولة في تنفيذ الاستراتيجيات والخطط المرحلية .

٤. قوة الشراكة الوطنية داخلياً وتشمل :

ح. المشاركة في التخطيط الاستراتيجي القومي وآلياته.

ط. أوضاع السلوك السياسي والممارسة السياسية.

ي. مستوى الوعي وثقافة الاستراتيجية.

٥. تداول السلطة .

٦. مستوى قوة وفعالية الشراكة بين الدولة والمصالح الأجنبية والدولية.

٧. درجة تهديد السيادة الوطنية ووحدة التراب والشعب والمصالح الاستراتيجية للدولة .

٨. أوضاع إنزال القيم والحريات، سيادة النظام والقانون ، أوضاع الشفافية والمحاسبة .

٩. التوجهات الوطنية لتعزيز السلام والأمن الدوليين والحفاظ على البيئة الدولية

١٠. أوضاع التشريعات والقوانين. السياسات الرئيسية. ومدى تلاؤمها مع المصالح الوطنية والتحديات المحلية والعالمية

١١. أوضاع التنظيمات السياسية ومدى قدرتها للتعامل مع تعقيدات البيئة المحلية والدولية ومدى قدرتها الفكرية والتنظيمية.

١٢. قدرات القيادة السياسية من حيث القدرة على التفكير الاستراتيجي والقدرة على القيادة وإحداث التوازن بين مقتضيات المصلحة الحزبية والوطنية ومدى الالتزام الوطني

١٣. القوة المعنوية للدولة.

١٤. درجة وحدة المشاعر الوطنية .

١٥. أوضاع الدستور ومدى الإجماع عليه وطنياً .

١٦. الاتفاقات والمعاهدات والبروتوكولات السياسية.

١٧. الأوضاع الخاصة بآليات تخطيط وتنفيذ وتنسيق ومتابعة وتقويم الاستراتيجيات والخطط السياسية. أوضاع الخطط السابقة .
١٨. القدرة على تحقيق التوازن بين مقتضيات المصلحة الوطنية ومقتضيات المصالح الخارجية.
١٩. أوضاع التوازن الاستراتيجي وما يترتب عليه من فرص ومهددات.
٢٠. أوضاع الترتيبات الإقليمية والدولية المطلوبة لتحقيق المصالح الاستراتيجية للدولة ووجود ارتباط استراتيجي بين المصالح الوطنية والدولية .:
٢١. حجم ونوع ومتانة وسائل تعزيز القدرات التفاوضية الخارجية :
أ. التكتلات السياسية .
ب. التكتلات الاقتصادية .
ج. الأسواق الإقليمية المشتركة .
د. التحالفات الاستراتيجية على الساحة الدولية .
ه. الشراكات الاقتصادية العالمية .
٢٢. حجم الحصص الاستراتيجية في السوق العالمي .
٢٣. حجم التقانة المتطورة المنقولة عبر ترتيبات خارجية .
٢٤. أوضاع السند السياسي الأجنبي المساند للدولة المنجز عبر ترتيبات خارجية
٢٥. أوضاع الحدود .
٢٦. أوضاع المؤسسات العلمية والأكاديمية ذات الصلة بالتخطيط الاستراتيجي القومي والسياسي وعلوم الإدارة والعلوم السياسية والعلاقات الدولية ، تشمل مراكز البحوث والكليات والمعاهد، المناهج ومدى تلاؤمها مع التحديات المحلية والعالمية الحالية والمستقبلية ، البناء الفكري السياسي.

خامساً :الأوضاع الاقتصادية :

١. الوضع الراهن : تقييم الفلسفة الاقتصادية ، السياسات ، الديون .
٢. مدى وجود ووضوح المصالح الاستراتيجية الوطنية الاقتصادية للدولة ومدى الإجماع الوطني عليها.

٣. الموارد الطبيعية الاستراتيجية والأوضاع والاستراتيجيات والمصالح الأجنبية حولها .

٤. الموارد الطبيعية ، باطن الأرض وخارجها ، من حيث :

أ. درجة الاستفادة منها.

ب. القدرة على استنباط وتنمية موارد جديدة.

ج. السياسات .

٥. الموارد الزراعية :

أ. مساحة الأرض الزراعية.

ب. أوضاع خصوبة الأرض الزراعية .

ج. فرص الإنتاج في ظل أوضاع المناخ .

د. القدرة الوطنية في إنتاج السماد والتقاوي والمبيدات .

ه. أوضاع الآفات والمشاكل الزراعية الأساسية.

و. أوضاع الثروة الحيوانية والسمكية (العدد ، النوع ، الكمية ، الجودة من منظور السوق المحلي والعالمي ، السلوك الاجتماعي للرعاة ....)

٦. أوضاع الطاقة من حيث :

أ. الموارد الطبيعية .

ب. الفرص لإنتاج الطاقة البديلة .

ج. الإنتاج الحالي وجودته ومدى مراعاته للتنافس الدولي من حيث التكلفة والجودة وعدم الإضرار بالبيئة .

د. أوضاع صناعة الطاقة (كهرباء ، مصافي)

٧. أوضاع التوازن التنموي .

٨. أوضاع الأمن المائي :

أ. الترتيبات والاتفاقات الخاصة بالمياه .

ب. أوضاع المياه النيلية وغير النيلية .

ج. الأوضاع الإقليمية والدولية حول المياه

د. أوضاع حصاد المياه.

ه. أوضاع تقنية المياه .

و. مهددات الأمن المائي خارجياً .

٩. أوضاع الأمن الغذائي .

١٠. الدخل القومي قياساً لمستوى الخدمات المطلوب تقديمها للمواطن.

١١. أوضاع توزيع الدخل القومي.

١٢. مدى تنوع مصادر الدخل القومي

١٣. الأسواق العالمية والإقليمية التي تملكها الدولة.

١٤. أوضاع الشراكات والترتيبات الاستراتيجية بين الدولة والمصالح العالمية.

١٥. مستوى القدرات التنافسية والمزايا النسبية في ظل المنافسة العالمية.

١٦. أوضاع الخدمات الاقتصادية وتشمل الخدمات المالية والمصرفية والاقتصادية والتجارية، الخدمات العامة كالكهرباء والمياه الصالحة للشرب .. الخ

١٧. أوضاع الصناعة والزراعة والخدمات .

١٨. أوضاع البنى الأساسية .

١٩. أوضاع التكنولوجيا الاقتصادية .

٢٠. معدلات النمو ، الناتج القومي ، الدخل القومي ، التضخم .

٢١. أوضاع القطاع الخاص ومدى قدرته وإسهامه في تحقيق الاستراتيجية الاقتصادية .

٢٢. فرص العمل المتاحة قياساً لعدد من هم في سن العمل وقياساً للعدد الكلي للسكان .

٢٣. أوضاع الموارد البشرية من منظور المصالح الاقتصادية المرجو تحقيقها (المهارة من المنظور العالمي والسلوك المهني وثقافة المجتمع ..).

٢٤. السياسات والنظم والقوانين والمعاهدات والاتفاقات الدولية بما في ذلك أوضاع المنظمات الاقتصادية الدولية.

٢٥. الفرص الاقتصادية : الغذاء ، الإنتاج الزراعي ، الطاقة البديلة ، المعادن ، الخدمات إلخ.

٢٦. السلع الاستراتيجية الممكن إنتاجها .

٢٧. الموارد الاستراتيجية التي يمكن استخدامها لتحقيق الأمن القومي وتحقيق المصالح الاقتصادية .

٢٨. أوضاع البيئة :

أ. أوضاع المناخ وأثر المتغيرات المناخية على الأمن القومي .

ب. الغابات وحجمها وآثارها على الأمن القومي .

ج. درجة تهديد الغابات .

د. أوضاع التلوث البيئي .

ه. أوضاع التصحر ومعدلاته وآثاره على المصالح الاقتصادية والأمن القومي.

و. أوضاع الوعي البيئي .

ز. مدى القدرة في المحافظة على البيئة .

٢٩. الفرص الاقتصادية .

٣٠. التحالفات والشراكات الاستراتيجية الاقتصادية على الصعيد العالمي ذات الصلة بالدولة . (لوبي المصالح ، الشركات متعددة الجنسيات)

٣١. أوضاع الاقتصاد والتجارة العالمية من منظور الفرص والمهددات .

٣٢. الاستراتيجيات والمصالح الاقتصادية الأجنبية.

٣٣. فرص ومجالات الشراكات الاستراتيجية (التمويل ، الحصص الاستراتيجية في السوق العالمي ، التكنولوجيا المتقدمة ، الكهرباء ، الخبرة ..)

٣٤. الأوضاع الجيوستراتيجية التي تشكل فرص اقتصادية للدولة .

٣٥. مهددات المصالح الاقتصادية .

٣٦. كفاءة آليات وتشريعات ونظم إدارة البيئة .

٣٧. أوضاع التشريعات والقوانين والنظم والسياسات الاقتصادية ومدى تلاؤمها مع المصالح الوطنية والتحديات المحلية والعالمية (قانون العمل ، قانون الاستثمار ، التشريعات والمستثمر الأجنبي....إلخ).

٣٨. أوضاع مناخ الاستثمار .

٣٩. الموارد الإقليمية المشتركة ومجالات الترتيبات الاستراتيجية لتحقيق المصالح الاقتصادية وفلسفة تأمين الحدود .

٤٠. مجالات الشراكة الاستراتيجية الاقتصادية الإقليمية والعالمية.

٤١. أوضاع مؤسسات دعم القرار الاقتصادي ، المؤسسات العلمية. والأكاديمية ذات الصلة بالأوضاع الاقتصادية، تشمل مراكز البحوث والكليات والمعاهد ، معاهد ومراكز الدراسات الاستراتيجية المتخصصة في الاقتصاد وفروعه ، المناهج ومدى تلاؤمها مع التحديات المحلية والعالمية الحالية والمستقبلية ، أعداد الخبراء والعلماء والطلاب في تخصصات الاقتصاد .

٤٢. درجة التكامل والارتباط للنشاط الاقتصادي، درجة التناسق بين السياسات الاقتصادية (التجارة الخارجية مع الصناعة مع الزراعة مع الخدمات مع السياسات المالية والنقدية)

٤٣. أوضاع الخطط السابقة للاقتصاد .

٤٤. الأوضاع الخاصة بآليات تخطيط وتنفيذ وتنسيق ومتابعة وتقييم الاستراتيجيات والخطط الاقتصادية .

سادساً :الأوضاع العلمية :

١. مستوى دعم وصناعة القرار في الدولة ومدى استناده للعلم والخبرة.

٢. آليات دعم وصناعة القرار في الدولة والمؤسسات الخاصة والمجتمعية.

٣. مستوى الشراكة والتوازن بين السلطة العلمية والتقنية من جهة والسلطة السياسية .

٤. حجم التمويل الممنوح للأبحاث العلمية.

٥. أوضاع الخبراء والباحثين في الدولة (العدد ، الكفاءة ، الرضا ...) .
٦. أوضاع المراكز البحثية الحكومية.
٧. أوضاع المراكز البحثية الخاصة.
٨. أوضاع المراكز البحثية التابعة للتنظيمات السياسية.
٩. درجة الاستفادة من نتائج البحث العلمي المنجز محلياً وخارجياً .
١٠. أوضاع صناعة القرار وتشمل :
أ. أوضاع الكوادر المؤهلة في مجال صناعة القرار .
ب. أوضاع مراكز معلومات دعم القرار .
ج. أوضاع مراكز إعداد القرار
د.أوضاع مراكز اتخاذ القرار .
١١. القدرات البحثية للمؤسسات العلمية والتعليمية
١٢. مدى توفر معلومات ونتائج الأبحاث العلمية.
١٣. أوضاع كفاءة مراكز المعلومات.
١٤. أوضاع النظم والقوانين والسياسات المعنية بالأوضاع العلمية ومدى تلاؤمها مع المصالح الاستراتيجية الوطنية والتحديات المحلية والعالمية.
١٥. أوضاع المؤسسات العلمية والمعامل والحقول التطبيقية وأوضاعها، أعداد الخبراء والعلماء وتخصصاتهم وأوضاعهم.
١٦. أوضاع البنية القانونية المتعلقة بالبحث العلمي، أوضاع الحرية الأكاديمية، أوضاع تمويل البحث العلمي
١٧. مساهمة البحث العلمي في ابتكار الحلول وعلاج القضايا المختلفة.
١٨. الأوضاع الخاصة بآليات تخطيط وتنفيذ وتنسيق ومتابعة وتقويم الاستراتيجيات والخطط المتعلقة بالجوانب العلمية .

سابعاً: الأوضاع التقنية :

١. أوضاع التقنية الاقتصادية أوضاع التقنية العسكرية، أوضاع التقنية في المجالات الاجتماعية والعلمية والسياسية،
٢. الفجوة التقنية
٣. .الترتيبات الاستراتيجية للحصول على التقنية
٤. أوضاع أبحاث تطوير وتوفير التقنية
٥. أوضاع الإنتاج التقني الوطني أسواقه.
٦. دور التقنية في تنفيذ الاستراتيجية.
٧. المؤسسات والمراكز العلمية المتعلقة بالتقنية الحديثة
٨. أوضاع المناهج التعليمية الخاصة بالتقنية
٩. أوضاع الاستراتيجيات المتعلقة بالتقنية
١٠. أوضاع الخبراء والعلماء في مجال التقنية وتصنيفهم في التخصصات المختلفة.
١١. مدى امتلاك الدولة لنظام وطني لتشغيل الحواسيب .
١٢. مدى امتلاك الدولة لنظم وطنية لإدارة قواعد البيانات .
١٣. مدى امتلاك الدولة لمعالج وطني وفقاً للاحتياجات الوطنية .
١٤. مدى قدرة الدولة على تصميم وبناء أقمار صناعية .
١٥. كفاءة سياسات أمن المعلومات .
١٦. مدى امتلاك الدولة لنظم وطنية للتشفير .
١٧. الفجوة في الكوادر التقنية.
١٨. أوضاع الحكومة الإلكترونية
١٩. أوضاع الإدارة الإلكترونية
٢٠. عدد الموظفين الإلكترونيين مقارنة بالموظفين التقليديين في القطاع العام والخاص.

٢١. أوضاع أنظمة المعلومات، شبكات الاتصالات والمعلومات، قاعدة البيانات،
٢٢. حجم الأمية الإلكترونية
٢٣. حجم الاتصالات الإلكترونية
٢٤. موقف التعليم من تقنية المعلومات.
٢٥. أوضاع النظم والقوانين والسياسات المعنية بالأوضاع التقنية ومدى تلاؤمها مع المصالح الاستراتيجية الوطنية والتحديات المحلية والعالمية.
٢٦. الأوضاع الخاصة بآليات تخطيط وتنفيذ وتنسيق ومتابعة وتقويم الاستراتيجيات والخطط المتعلقة بالتقنية .
٢٧. أوضاع المؤسسات العلمية والأكاديمية ذات الصلة بالأوضاع التقنية وتشمل المعامل ومراكز البحوث والكليات والمعاهد ، معاهد ومراكز الدراسات الاستراتيجية المتخصصة في الإنتاج التقني ، المدارس التقنية ، المناهج ومدى تلاؤمها مع التحديات المحلية والعالمية الحالية والمستقبلية،
٢٨. أعداد الخبراء والعلماء والطلاب في تخصصات التقنية

ممارسة التحليل الاستراتيجي :

- تتم عملية التحليل الاستراتيجي في البداية داخل الوزارة .
- ثم تتم عملية التحليل الاستراتيجي داخل القطاع ، وفي هذه المرحلة يتم النظر لكل الموضوعات من منظور استراتيجي عميق .
- ثم تتم عملية التحليل الاستراتيجي القومي للربط بين الأوضاع في القطاعات المختلفة وفي هذه المرحلة يتم استدعاء نتائج التحليل الجيوستراتيجي والجغرافيا السياسية والسياسة الجغرافية .
- تكون ثمرة ذلك معرفة عميقة يتم تصنيفها في شكل فرص ومهددات وقوة وضعف ، لكن الفرق أن كل هذه المفردات الأربعة تكون محددة وموصوفة بعمق لم يكن يتأتى دون ذلك .

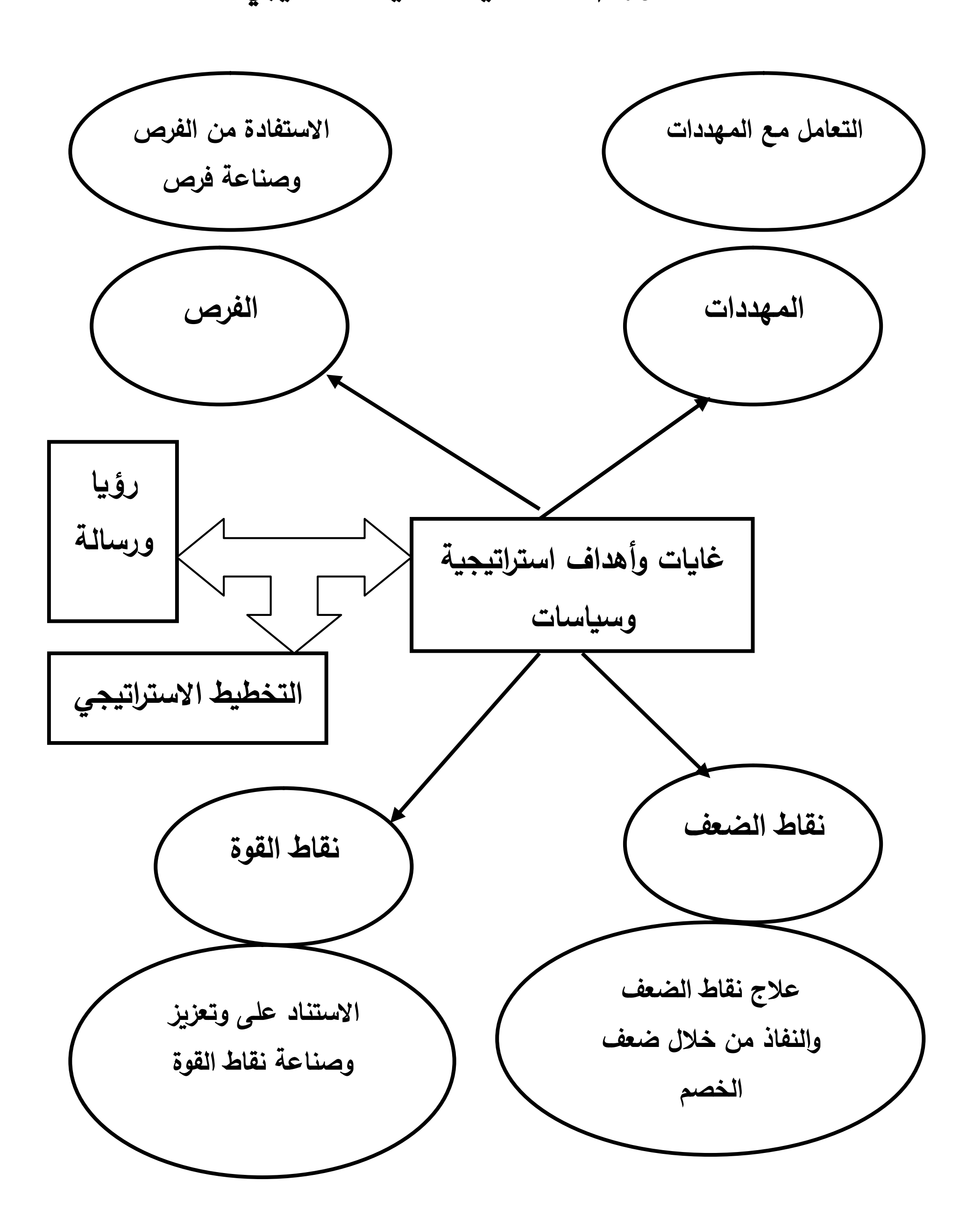
- هنا تبدأ عملية اختيار التوجه الاستراتيجي .

الأمانة في التحليل :

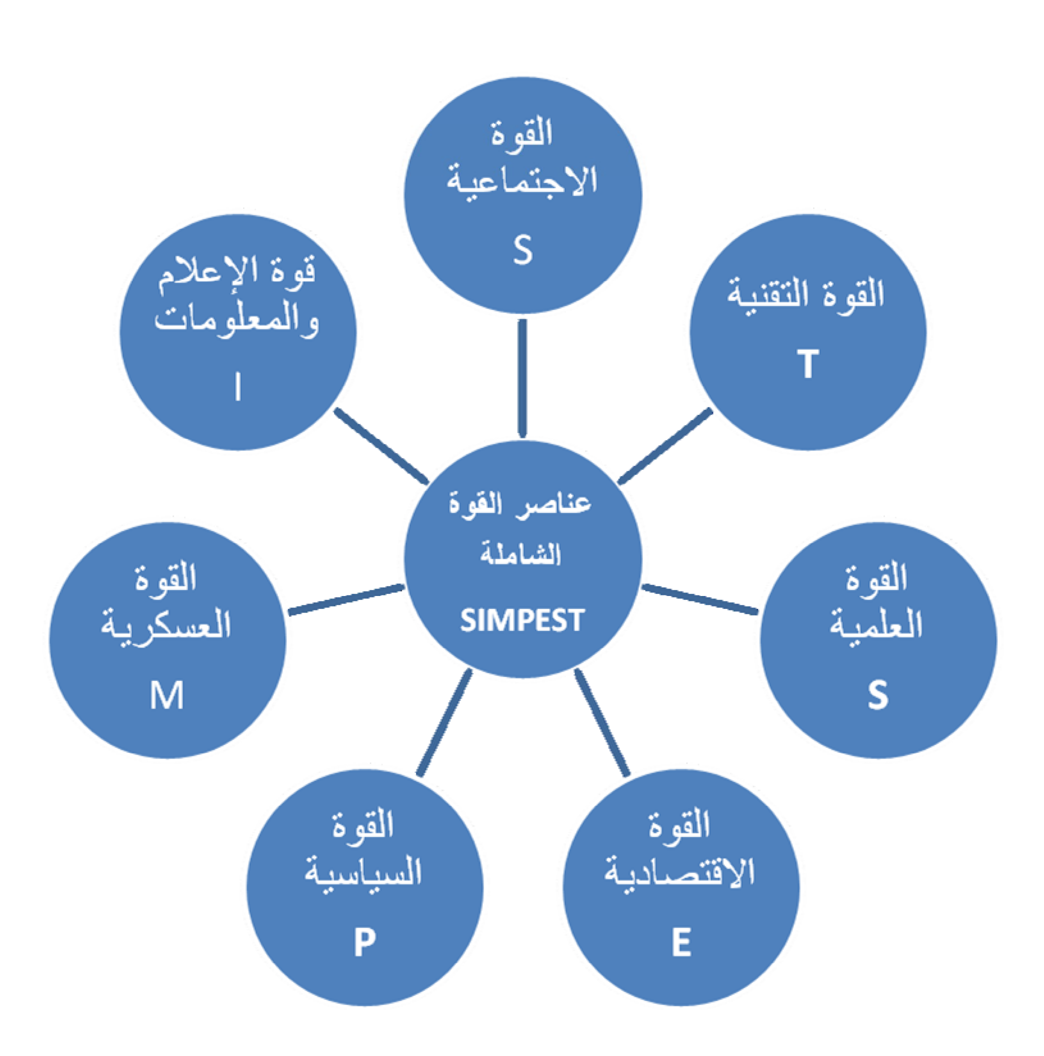
من الأمور التي لا بد من التنبيه لها هي ضـرورة تـوخي الـصدق والأمانـة والوطنيـة والشجاعة وتوفر الوعي الاستراتيجي والأمني ، عند القيام بالتحليل الاستراتيجي، فكثيراً ما تتضح بعض الحقائق المؤلمة أو المخيفة والتي قد تعتبرها بعض القيادات الرسمية عناصر إثارة للفتنة الداخلية أو تهديد الأمن. وهـو تفـسير خطـأ باعتبـار أن الترتيـب المـستقبلي الصحيح لا بد له من الانطلاق بناء على معلومات صحيحة، ونشبه الوضع هنا بالطبيـب الجراح الذي لا يمكنه أن يجامل في تشخيص المرض مهما كانت التبعات، وهكذا يجـب أن يكون المخطط والمحلل الاستراتيجي.

كما أن توفر معايير الوطنية والوعي الاستراتيجي والأمني ، تعد ترتيباً مهمـاً لـضمان تمرير الأجندة الوطنية والعكس يعني تمرير أجندة ومصالح تعبر عن أشخاص أو تنظيمات أو دول أخرى .

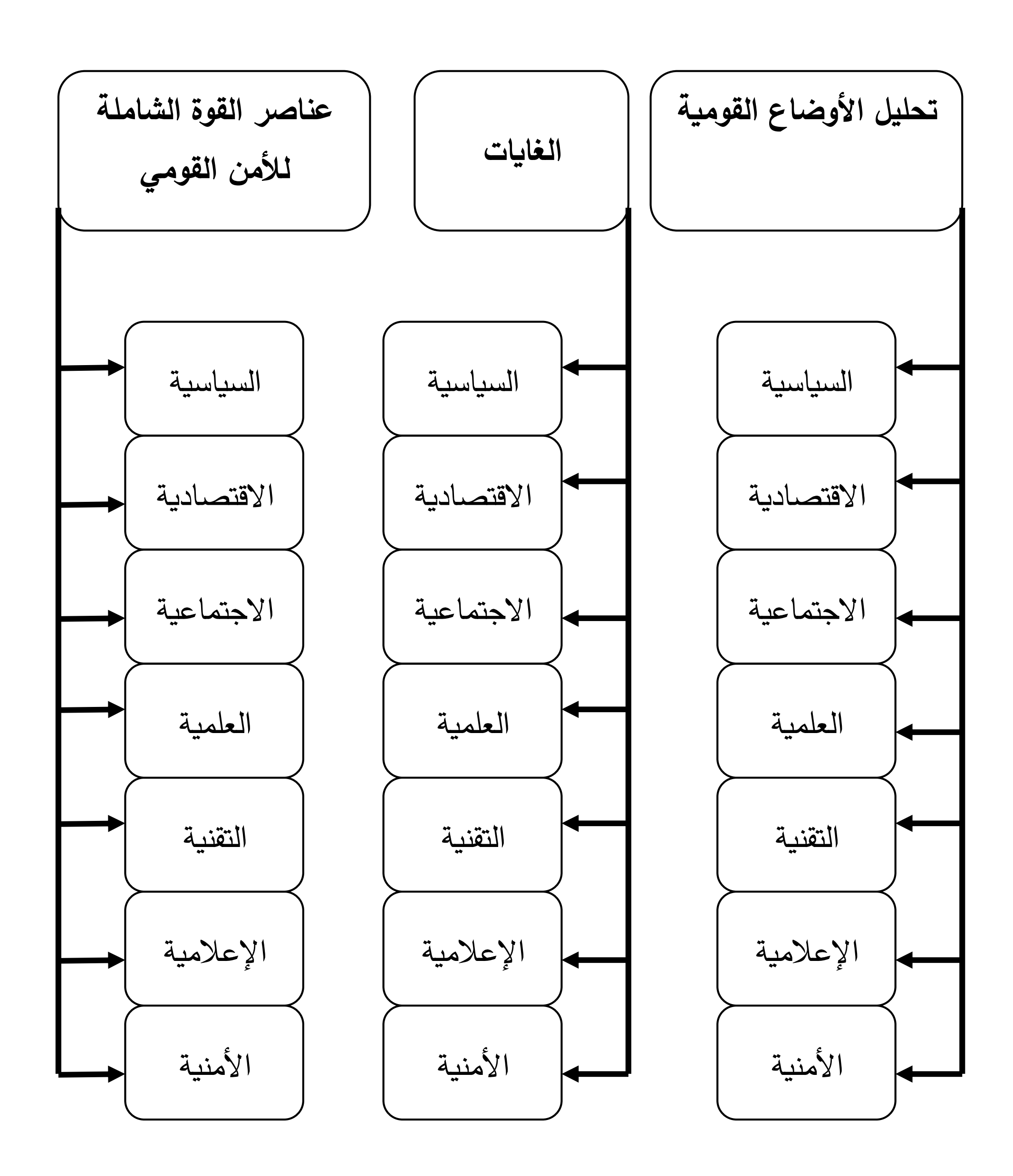
شكل رقم ٣ / ٦ : عملية التخطيط الاستراتيجي



شكل رقم ٣ / ٧ : عناصر القوة الاستراتيجية الشاملة



شكل رقم ٣ / ٨ : التناسق والتكامل بين عمليات التحليل والتخطيط الاستراتيجي والأمن القومي



مركز المعلومات القومي :

السرد السابق يشير إلى ضرورة النظر بعين الاعتبار لطبيعة التحليل الاستراتيجي عند تأسيس أو تطوير المركز القومي للمعلومات (المركز المقصود هنا هو الجهاز الإحصائي باعتباره الجهة المهنية المعنية)، بحيث تكون المعلومات في هذا المركز متوفرة بالشكل والطريقة المطلوبة لعمليات التخطيط الاستراتيجي المشار إليها في هذا الفصل (الأوضاع القومية ، الأوضاع الجيوستراتيجية ، أوضاع القوة والضعف والفرص والمهددات) ، وبهذا يتم تحقيق التناسق بين نظام المعلومات القومي ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي والأمن القومي .

ويجب الإشارة إلى أهمية استقلالية ومهنية جهاز الإحصاء والمعلومات حتى يتم ضمان إنتاج معلومات ذات مصداقية .

كما أن تنفيذ الاستراتيجية تقتضي أن يتم إنتاج المؤشرات بواسطة جهاز المعلومات باعتبار أن الجهة المنفذة لا تقيم نفسها ، وهذا لا ينفي أهمية التنسيق والتعاون بين جهاز المعلومات والوزارة المعنية بجانب جهاز التخطيط الاستراتيجي في تحديد المؤشرات المطلوبة وتحديد طرق حسابها بجانب التنسيق لتوفير البيانات والمعلومات المطلوبة لعمليات التخطيط الاستراتيجي ..

تحديد الغايات والمصالح الاستراتيجية الوطنية واختيار التوجه الاستراتيجي :

بعد إنتاج المعرفة عبر عملية التحليل الاستراتيجي ، تصبح الدولة قادرة على اختيار توجهها الاستراتيجي وتحديد مصالحها الاستراتيجية نتيجة لقراءتها العميقة للبيئة الوطنية والدولية وتنبؤها بالأوضاع المستقبلية . هنا وفي هذه المرحلة تبدأ الخطوة الثانية من خطوات التخطيط الاستراتيجي وهي اختيار التوجه الاستراتيجي وتحديد الغايات القومية.

إن اختيار التوجه الاستراتيجية يعني تحديد الخيارات والبدائل الاستراتيجية للدولة خلال فترة طويلة" أطول من عمر الحكومات" ، وهي مهمة تستدعي عمل عصف ذهني ضخم للعقل الوطني على خلفية المعرفة الاستراتيجية المنتجة من خلال التحليل الاستراتيجي

القومي ، وهو توجه يهتم بدراسة الجدوى الاستراتيجية والأثر الاستراتيجي الذي قد يمتد سلباً أو إيجاباً حتى على الأجيال القادمة ، ولا يقف فقط على الجدوى الاقتصادية فحسب .

عند القيام بعملية اختيار الاستراتيجيات يجب ملاحظة الآتي :

١. إعمال التفكير الاستراتيجي والإبداعي أثناء القيام باختيار التوجه الاستراتيجي
٢. تنظيم جلسات العصف الذهني للخبراء على خلفية المعرفة الاستراتيجية المتوفرة
٣. النظر بعمق لنقاط القوة والضعف .
٤. النظر بعمق للفرص .
٥. دراسة المهددات .
٦. الربط بين نقاط القوة والضعف و الفرص والمهددات .

أهم مرتكزات الاختيار الاستراتيجي :

١. اختيار البديل الذي يحقق المردود الاستراتيجي .
٢. دراسة أثر كل خيار على الأمن القومي.
٣. دراسة أثر كل خيار على الأمن الإنسان .
٤. مراعاة الناحية العقائدية في الاختيار حيث تسقط الخيارات التي تتناقض مع المعتقدات الوطنية .
٥. دراسة المردود من الخيار (فرص العمل، الدخل القومي ، سند سياسي .. إلخ) مع مقارنة ذلك بمطلوبات تحقيق الخيار وتكلفته، فقد نكتشف أن بعض الخيارات تكلفتها قد تكون أقل من العائد وقد نجد أن بعضها له مردود مهم يستدعي إعداد استراتيجيات مكلفة مثل التحالف أو التكتل مع دول أو دول أخرى في سبيل تحقيقه.
٦. المفاضلة بين التكلفة والمردود (السياسي ، الاجتماعي ، الاقتصادي ...).
٧. المردود على البيئة وعلى الأجيال القادمة، فقد يتم استبعاد خيار بسبب تأثيره السالب على البيئة أو على مصالح الأجيال القادمة.

٨. المردود من حيث توفير فرص العمل .

٩. التكلفة المالية .

أهم مجالات التوجه الاستراتيجي :

يمكن أن يشمل التوجه الاستراتيجي الموضوعات التالية :

١. تحديد الفلسفة الوطنية .

٢. البدائل الاستراتيجية .

٣. تحديد التوجه الإستراتيجي السياسي .

٤. التوجه الاستراتيجي الخارجي الذي قد يتضمن تأسيس تكتلات سياسية أو أقتصادية أو الدخول في تحالفات أوشراكات استراتيجية .

٥. التوجه الاستراتيجي الاجتماعي الذي يشمل التوجه الثقافي والتوجه الاستراتيجي في مجال التعليم ..إلخ .

٦. التوجه الاستراتيجي الاقتصادي ، الذي يشمل الفلسفة الاقتصادية ، التبادل الاستراتيجي بين الدولة والدول الأخرى (التقانة المتطورة).

٧. ويشمل بعض التفاصيل ذات الأثر الاستراتيجي على الدولة مثل التوجه في مجال إنتاج الأغذية الطبيعية أو عدم إنتاج أغذية محورة وراثياً ، أنظمة الطاقة من المنظور الاستراتيجي ، أنظمة الري والمياه من المنظور الاستراتيجي ، أنظمة الطرق والكباري والأنفاق من المنظور الاستراتيجي، أنظمة الصرف الصحي من المنظور الاستراتيجي ، أنظمة التخلص من النفايات من المنظور الاستراتيجي.

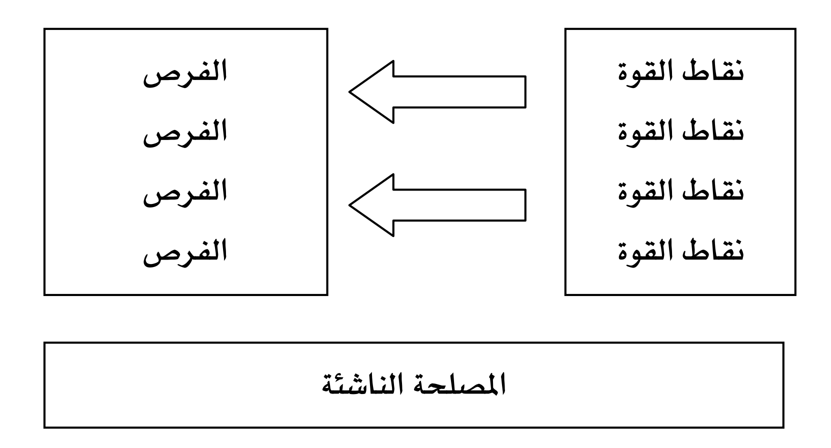
٨. الجدوى المائية .

٩. التوجه الاستراتيجي في التنمية العمرانية الذي قد يشمل تأسيس مدن جديدة أو مدن إلكترونية ، وقد يشمل بعض التفاصيل ذات العمق الاستراتيجي مثل إعادة تشكيل التركيبة السكانية وتحقيق الإنصهار القومي أو تشييد الأحياء المتقاربة من خلال طرق غير عريضة كترتيب للتواصل والأمن الاجتماعي .

١٠. التوجه الاستراتيجي في الإعلام .

١١. وقد يشمل التوجه ترتيبات استراتيجية للمحافظة على نقاط القوة الوطنية مثل التوجه بعدم زراعة أصناف معينة منعاً لإتلاف الأرض أو المحافظة على الغابات وتنميتها أو المحافظة على الهوية في التخطيط العمراني أو المحافظة على الآثار الوطنية .

٩/٣ تحديد المصلحة



مثال :

وجود فرصة لدولة ذات موارد زراعية ضخمة كالسودان أو كندا و استراليا للاستفادة من الفرصة الضخمة التي تجسدها فجوة الغذاء العربي والعالمي، قد تستدعي دخول هذه الدول في تحالفات استراتيجية أو شراكات دولية بغرض استيفاء الترتيبات اللازمة لتأمين دخول تلكم السوق والاستفادة من الفرصة المتاحة، رغم ضخامة الترتيبات المطلوب القيام بها .

إلا أن الخيار المتاح يعطي مردود استراتيجي قد يوفر فرص عمل لملايين من العمال والموظفين ويمكن أن يوفر دخلاً عالياً للدولة. والعكس صحيح .

وفي بعض الأحيان لاعتبارات اجتماعية وسياسية تفضيل الخيار الذي يوفر فرص العمل عن الخيار الذي يوفر إيرادات .. وهكذا ..

طبيعة التوازن الاستراتيجي على الساحة الدولية في ظل بعض الأوضاع الداخلية من الضعف ، قد يفرض على الدولة تأسيس ترتيبات استراتيجية تقود لتبادل استراتيجي مع بعض الدول لتأمين الأسواق أو التقانة الحديثة أو الحصول على سند سياسي أو أمني مقابل بعض الموارد أو المزايا الاستراتيجية . وقد يقود لتأسيس العلاقات الاستراتيجية مع محور معين في الساحة الدولية .

وقد يشمل التوجه لإنتاج طاقة رخيصة من الشمس أو الرياح .

عليه فإن وضوح التوجه الاستراتيجي يساعد في إعداد الاستراتيجيات المساندة كالتوجه في التعليم هل تقني طبي ، صناعي ، زراعي ، هندسي ، وأين وكم من الموارد مطلوب تأهيلها ، وقد يساعد في تحديد التوجه العلمي بإنتاج أبحاث معينة ، والعكس صحيح .

كما أن إعمال التفكير الاستراتيجي يساعد في اختيار توجه صحيح ، مثل المحافظة على البيئة أو الاهتمام بالمحافزة على الغابات وتنميتها وزيادة مساحتها .

مثال آخر:

المطلوب اختيار البديل المناسب لوسائل الاتصال الإعلامي لمنظمة إعلامية تخاطب شعوب غرب أوربا :

قد نجد بدائل مختلفة في مجال الاتصال الإعلامي مثل الاسطوانة المدمجة، الكتب، البث الفضائي، الصحف، أشرطة الكاسيت .. لكن طالما أن الاتصال سيكون موجهاً لشعوب أوربا الغربية فإن تحليل البيئة يجب أن يشمل دراسة وسائط الاتصال لتلك الشعوب.

عند تحليل ودراسة كل بديل يمكن التوصل للبديل الأفضل، فقد تكتشف الدراسة أن بديل التواصل عن طريق الصحف (الذي يعني إصدار صحيفة فيما بعد) قد يمكن المنظمة من مخاطبة جمهور محدود العدد، بل قد يكون محدود الأثر ويخاطب فئات عمرية معينة مثل كبار السن ولا يعطي مجالاً لمخاطبة الشباب، وهكذا تتم دراسة كل بديل من حيث فعاليته في تحقيق الاتصال ومدى كفاءة الاتصال، وقد تكتشف الدراسة أن الأوربيين أصبحوا لا يقرءون الكتب ولا المجلات ولا الصحف ولا يستمعون إلى

المحاضـرات ولا يحـضرون النـدوات ولا المـؤتمرات، وإنمـا (كمـا تـشير بالفعـل بعـض الدراسات) أن الإنترنت والبث الفضائي الإذاعـي والتلفزيـوني والاسـطوانات المدمجـة، أصبحت تجسد الوسائل المناسبة لمخاطبة تلك الشعوب بالكم والكيف المطلوبين .

في ظل هذا الوضع تتم عمليات المفاضـلة بين كل بديل بعد دراسة أثر كل وسيلة من إنترنت وتلفزيون الخ، ومن ثم معرفة النتائج أو الآثار التي يمكـن أن يحققهـا كـل بـديل، ومن ثم تتم عملية الاختيار .

كما يجب الإشـارة إلى أن الاختيـار الاسـتراتيجي يقـوم بتحديـد بـديل يحقـق نتـائج أساسية أو تغييرات كبرى، فقد نجد بديلاً يحقق نتائج لكن ليست أساسية، هنا لا يمكن أن نطلق عليه خيار استراتيجي، فالأثر الأساسي هو سمة أساسية للخيار الاستراتيجي .

وقد يكون البديل كما هو في عالم الاقتصاد ما يقود إلى تحقيق قدرات تنافـسية عالميـة، أو يمكن من السيطرة على سـوق ضـخمة لفـترات طويلـة، أو تـوفير وظـائف لعـشرات الآلاف، قد نجد بديلاً يوفر فرصة لكسب سوق معين لسلعة معينة بكميـات كـبيرة لكنـه وضع محدود بسنوات قليلة أو فرصة التفوق فيه والمحافظة على التفوق غـير ممكنـة خـلال سنوات معينة، فيتم الاختيار بما يحقق المصالح الاستراتيجية والقدرة التنافسية ويـؤدي إلى تحقيق تغييرات أساسية (استراتيجية) .

كما أن البدائل قد تعمل على تحقيق إنجازات على كافة المستويات، بما يؤدي إلى مـنح وتعزيز قدرة الدولة على التفوق في البيئة العالمية سريعة التغير ذات المنافسة العالمية .

صياغة الاستراتيجية :

يمثـل تحديـد الرؤيـة والرسـالة والغايـات ، الخطـوة الثالثـة مـن خطـوات للتخطـيط الاستراتيجي، وتتم صياغتها على خلفية نتـائج التحليـل الاسـتراتيجي واختيـار التوجـه الاستراتيجي.

إن صياغة الاستراتيجية بالشكل المناسب يساعد في تنفيذ الاستراتيجية كما سيتضح فيما يلي :

الرؤيا :[٣١]

الرؤيا القومية :

الرؤيا القومية تعبر عن الحلم الوطني والمستقبل المنشود ، أي ما تود الدولة تحقيقه عند نهاية الاستراتيجية ، وهي عبارة عن صورة تخيلية للمستقبل المنشود الذي يجب أن يعبر عن وجدان وتطلعات شعب الدولة حتى يصبح حلماً حقيقياً .

فهي إذن وضع عام يتطلب تحقيق وتكامل مجموعة من الأوضاع والظروف في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتقنية والإعلامية والأمنية، وتصاغ في كلمات محدودة ، ويجب أن يعبر عن وجدان الشعب وتطلعاته .

الرؤية بهذا الفهم تعبر عن مفهوم ما يُعرف بالغاية القومية في بعض مدارس الاستراتيجية ، فإذا تم استخدام هذا اللفظ فإن ذلك يستدعي تعديل اسم الغايات القومية التي تحقق الرؤية حسب منهج هذا الكتاب لتصبح الغايات الفرعية .

الرؤيا الفرعية :

وهي تتصل بالاستراتيجيات الفرعية للقطاعات، وهي تعبر عن الوضع الذي تود أن تكون عليه الدولة عند نهاية الاستراتيجية فيما يتصل بالتخصص المعين، وهي تتضمن جوانب أكثر تخصصاً تدعم الرؤيا القطاعية ومن ثم الرؤيا القومية ، مثال لذلك رؤيا الاستراتيجية القومية في العلوم والتقانة (ما تود الدولة أن تكون عليه علمياً وتقنياً) ،. وهكذا يجب أن تتكامل و تتناسق الرؤيا على المستوى القومي والقطاعي والفرعي وكذا الرسالة، مع الاحتفاظ بخصوصية القطاعات والولايات والتخصصات الفرعية .

---

[٣١] الرؤية بالتاء المربوطة تعني الرؤية بالعين المجردة ، فأنا أرى السيارة أمامي الآن ، أما الرؤيا بالألف فهي تعبر عن وضع متخيل لا يرى بالعين المجردة ، وهكذا ما نود تحقيقه في المستقبل لا يمكن رؤيته بالعين .

الرؤيا على مستوى الشركات ومنظمات ا لمجتمع الوطنية :

وهي تتصل بالاستراتيجيات الفرعية لشركات القطاع الخاص أو العام ومنظمات المجتمع الوطنية ، وهي تعبر عن الوضع الذي تود أن تكون عليه الدولة أو جانباً منه، عند نهاية الاستراتيجية فيما يتصل بمجال معين، مثال لذلك رؤية شركة إنتاج السكر في دولة يشكل هذا الصنف فرصة لها، هي: (ما تود الدولة أن تكون عليه في مجال صناعة السكر) ، مثال لذلك رؤيا شركة شيفرون للبترول بالنسبة للولايات المتحدة أو توتال بالنسبة لفرنسا أو شركة سكر كنانة في السودان .

هذا يعني أن نتائج التحليل الاستراتيجي للأوضاع القومية يحدد الفرص ونقاط الضعف والقوة ، ومن ثم يتم تحديد أهداف استراتيجية للتعامل مع الضعف والقوة للاستفادة من الفرص ، وهكذا يجب أن تنطلق عملية التخطيط الاستراتيجي للشركات والمنظمات الوطنية على خلفية الاستراتيجية القومية وما يسبقها من تحليل استراتيجي، وبالتالي تظهر رؤيا شركة النفط أو السكر لتحقق جانب من طموحات الدولة فيما يتصل بهذه النتجات ، فإستراتيجية الدولة قد تشير لفرصة قومية تتمثل في هذه المنتجات تعرفت عليها من خلال التحليل الاستراتيجي ، إلا أنها لا تنتج ذلك السكر وإنما تتولى ذلك شركات القطاع الخاص ، وقد تضع منظمة طوعية رؤيتها وإستراتيجيتها كلها على أساس الإسهام في علاج نقطة ضعف معينة وردت في الاستراتيجية القومية مثل تشكيل السلوك البيئي أو الاجتماعي .

هكذا يكون القارئ قد لاحظ أن صيغة الرؤية في كل الأحول تتحدث عن ما (تود الدولة تحقيقه) سواء الوزارة أو الشركة أو المنظمة ..الخ ، وهذا يشير إلى الفهم العميق للفكر الاستراتيجي الذي يربط الكل بالوطن وبالتالي فهو يساعد في حشد قوة الدولة الذي أشرنا إليه في مقدمة هذا الباب ، ليصبح الكل حكومة وشركات ومنظمات عبارة عن تروس في ماكينة كبيرة .

الرسالة : Mission

الرسالة في الدول برؤية الكاتب توضح القيم الأساسية للدولة أو القطاع أو الوزارة أو المؤسسة العامة أو المنظمة ، والتوجه الرئيس لها في ظل التحديات المحلية والخارجية .

إن وضوح توجهات الدولة فيما يتعلق بالشراكات الدولية أو بناء القوة الاستراتيجية أو إرساء قيم أخلاقية معينة، يساهم في تحديد المسار الاستراتيجي للدولة وتحقيق القدرات التنافسية العالمية ، وبالتالي تأثير ذلك إيجاباً في إدارتها للصراع الدولي حول المصالح، وكذا للشراكة الوطنية الداخلية .

إن الرسالة القومية تتضمن المرتكزات الاستراتيجية الأساسية التي تحكم تصرفات نشاط الدولة في القطاعات المختلفة خلال فترة الاستراتيجية ، مثل تحقيق أمن الإنسان ، إرساء العدل و المحافظة على البيئة ضمان حقوق الأجيال القادمة إلخ، وبالتالي فهي تشكل الطريق الذي يجب أن يسير فيه الجميع نحو الرؤية القومية.

إن الرسالة يتم إعدادها مرة واحدة وتظل حاكمة للمسار الاستراتيجي للدولة مهما تعاقبت الحكومات ولا يصلح إن تعد في حقبة من حقب الحكم وإلا انتفت روح ومعنى الرسالة .

ويمكن صياغة الرسالة من خلال تحليل الاختصاصات الرئيسة للقطاع أو للوزارة في ظل الأوضاع والتحديات التي تواجه تلك الوزارة أو المؤسسة والتي يتم رصدها عبر التحليل الاستراتيجي، فإذا كان اختصاص وزارة الكهرباء هو توفير الطاقة الكهربائية، وأن التحدي الذي يواجه الدولة هو توفير كهرباء رخيصة وآمنة وصديقة للبيئة، فإن رسالة استراتيجية الطاقة ستكون توفير طاقة آمنة رخيصة، وسنكتشف أهمية الرسالة في بلورة المسار الاستراتيجي في كون أنها ستمنع بروز أي نشاط يتناقض مع هذه الرسالة كإنتاج كهرباء مكلفة أو تؤدي لتلوث للبيئة .. الخ ، وهو وضع سيستمر مهما تعاقب الوزراء . إن معرفة التحديات ضروري لصياغة الرسالة ، وهذا يعني عدم إمكانية صياغة الرسالة دون وجود تحليل استراتيجي .

المثال أعلاه يدلل على أهمية حاكمية الرسالة وهو وضع لا يمكن تحقيقه إلا في حال وجود رسالة واحدة طوال المسار الاستراتيجي للدولة وليس من خلال الخطط المرحلية التي تضعها الحكومات ، فإذا كانت استراتيجية الدولة مدتها عشرين عاماً فإن الرسالة تغطي هذه الفترة ولا يجب وضع رسالة لكل مرحلة منها وإلا انتفى الغرض من الرسالة وهو ضمان السير في المسار الاستراتيجي للدولة مهما تعاقبت الحكومات ، وهذا الوضع يتيح الفرصة للحزب المعين من ابتداع وسائل أو سياسات أو بدائل قد تختلف من حزب لآخر لكنها في كل الأحوال تراعي المسار الاستراتيجي للدولة ، كما هو الحال في توفير كهرباء نظيفة ورخيصة بالنسبة للنموذج أعلاه.

مثال آخر يمكن أن نعرف رسالة مؤسسة إعلامية مصرية مقرها القاهرة هو توصيل رسالة ثقافية معينة إلى منطقة جنوب السودان ويتجسد الغرض من بيان الرسالة إرساء الأسس الإرشادية لعملية صنع القرار الاستراتيجي، و بموجب ذلك يتم تحديد إطار يحكم تصرفات المديرين بما يضمن سير كافة الخطط والإجراءات والتصرفات الخ تجاه تحقيق الرسالة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وبذا فإن وضوح الرسالة يساهم في تحديد المسار الاستراتيجي للمؤسسة، وهو المسار الطويل المطلوب قطعه بواسطة المنظمة دون التفات أو ارتباك، حتى يتم تحقيق الهدف الاستراتيجي، لذلك يمكن ملاحظة أن المؤسسات التي لديها رسالة واضحة، فإنها لا تتأثر بتعاقب المديرين، ويعود ذلك إلى أن الإطار الذي حددته الرسالة يوجه كافة سياسات المديرين وخططهم لكي تتم بما يحقق تلك الرسالة ولا يتناقض معها .

إن وضوح الرسالة له انعكاس واضح على المؤسسات، فنجد أن تحديد الأهداف الاستراتيجية سيكون أسهل مما لو كان الحال في ظل عدم وجود أو وضوح الرسالة، ومن الأمثلة على ذلك أن الاستراتيجيات الوظيفية في مجال التعيين والتدريب ستتوجه نحو تعيين خبراء في منطقة جنوب السودان من حيث تحدث لغات تلك المنطقة، ومعرفة تاريخها وسلوكها الحضاري والثقافي وعادات شعوبها وتقاليدها، وكذا فإن سياسة التدريب ستتجه للتدريب في ذات تلك المجالات، وعلى مستوى الإنتاج فإن الرسالة ستنعكس على نوع وسائل الإرسال الإعلامي والتقنية ومواصفاتها ومستوى جودتها وما

إلى ذلك بما يتناسب مع الرسالة، مثال لذلك فإن وضوح الرسالة لتلك المؤسسة الإعلامية يعني أنها ستقوم بتركيب أجهزة بث فضائي تستطيع الإرسال حتى جنوب السودان وفي حالة عدم وضوح الرسالة فإنها قد تقوم بشراء أجهزة يتضح فيما بعد أنها لا تفي بالغرض فيتم استبدالها مثل أن يتم استجلاب أستوديو وأجهزة بث مداها ٥٠ كيلو متراً وهو وضع يصلح للعمل في القاهرة وعند مرور الوقت تكتشف المؤسسة أن جنوب السودان يحتاج إلى عمل إعلامي معين، ولكن عند البدء في التنفيذ يتم اكتشاف أن الأجهزة غير مناسبة لأنها صممت لمدى قصير .. لهذا نجد أن وضوح الرسالة تسبب في تحديد الأجهزة المناسبة وتعيين الموظفين المناسبين وتحديد الدورات التدريبية المناسبة .. الخ والعكس صحيح.

الغايات القومية : وهي تعبر عن المصالح الاستراتيجية الوطنية خلال فترة الاستراتيجية ، أي ما تسعى الدولة في إنجازه على المدى الطويل، وهي بعدد القطاعات وتتضمن تحديد المصالح المطلوب تحقيقها سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وعلمياً وتقنياً وإعلامياً وعسكرياً، ومن خلالها يتم تحقيق الرؤية القومية، وهي أكثر تفصيلاً من الرؤية، وتتسم بالآتي:

١. تتطلب مشاركة عدد من الأطرف، وإنجاز عدد من الاستراتيجيات الفرعية المتكاملة، مثل استراتيجيات الزراعة والصناعة والتجارة والبنيات التحتية والإنتاج الحيواني .. في الغاية الاقتصادية .
٢. يتعذر تحقيقها دون سند يوفر أوضاعاً وظروفاً ملائمة، مثل السند السياسي والتقني والعسكري والإعلامي والاجتماعي .. أي الأوضاع التي تحققها الغايات الأخرى
٣. يتعذر تحقيقها في فترة زمنية قصيرة، لذا فالغاية تتحقق عند نهاية الاستراتيجية .
٤. يتطلب تحقيق الغايات إنجاز العديد من الأهداف الاستراتيجية.

لاحظ الأشكال ٣/٤ ، ٣/٥ .

يتم تحديد الغاية على خلفية نتائج التحليل الاستراتيجي أي بعد إنتاج المعرفة الاستراتيجية نتيجة للربط بين المعرفة في قطاعات الدولة المختلفة، حيث يتم تحديد المصلحة المطلوب تحقيقها في نهاية الاستراتيجية ،في ظل نقاط القوة المتاحة والممكن

إضافتها والفرص المتاحة وتلك الممكن صناعتها، مـع مراعـاة تحقيـق الأوضـاع المطلوبـة للقطاعات الأخرى، فالقطـاع الاجتمـاعي يبلـور غايتـه بمـا يحقـق المـصالح الاجتماعيـة المباشرة وكذلك تحقيق الأوضاع المطلوبة للقطاعات الأخرى، مثل توفير الكـوادر بـالكم والكيف المطلوبين للمصالح الاستراتيجية الوطنية، والقطاع السياسي يبلور غايته بما يحقق الأوضاع السياسية المناسبة لتحقيق المصالح الاستراتيجية الوطنية (مثل تعزيـز القـدرات التفاوضية، إدارة الشراكة الوطنية والصراع الاستراتيجي الدولي) ، وهكذا القطاع الـتقني والعلمي والإعلامي ... هذا يعني الأهداف الاستراتيجية للقطاعـات بعـضها يـتم داخـل القطاع والبعض الآخر يتجه خارجياً لخدمة قطاعات أخرى .

تحديد الغايات بالكيفية أعلاه يتطلب إعداد الاستراتيجية من خلال مـنهج التخطـيط الاستراتيجي، بما يتيح إدارة التنسيق القومي (راجع منهجية التخطـيط في البـاب الثالـث من هذا الكتاب)

مستوى الغايات :

تحدثت بعض كتب الاستراتيجية عن أنواع الاستراتيجيات ومن أهمها ما يقسمها إلى ثلاثة كما سبق توضيحه في هذا الباب ، وهي كما يلي :

١. التأسيس.
٢. المنطقة الوسطى .
٣. المبادرة .

هذا التقسيم يشير إلى مستوى الدولة في قواها الاستراتيجية ، فقـوة الدولـة الاسـتراتيجية الشاملة في مستوى الدفاع ليـست هـي القـوة في مـستوى المنطقـة الوسـطى ولا مـستوى المبادرة . هذا يعني أن الغاية القومية هي الطريق نحو القوة الاستراتيجية الشاملة في أعلـى مستوياتها ، وبالتالي فإن الغايات في مرحلة اسـتراتيجية الـدفاع تحقـق جانبـاً مـن القـوة وتستكمل بالغاية في المستوى الثالـث وتكتمـل في المـستوى الثالـث الـذي يتـيح للدولـة المـشاركة في تـصميم وإدارة النظـام العـالمي ، ويجـب الإشـارة هنـا إلى أن قـوة الفكـر الاستراتيجي الذي يقود لمفاهيم متقدمة للقوة الاستراتيجية الشاملة في مجالاتها المختلفة ،

ومتانـة التخطـيط الاسـتراتيجي ومـدى اشـتماله علـى الأهـداف الاسـتراتيجية الثقافيـة والتربوية الـتي تتـشكل مـن منظومـة القـيم والمرتكـزات والـسلوك الـذي يحكـم الدولـة ومنظماتها وأفرادها ، تمثل أهم الترتيبات للمحافظة على هذه القوة وبقاء الدولة في القمة لفترة طويلة . **لاحظ الشكل ٣ / ٦** .

الأهداف الاستراتيجية :

عندما نذكر الهدف الاستراتيجي الذي يأتي في إطار الاستراتيجية القومية، فإننا بتلك الصياغة نعني هدف الدولة في مجال معين وليس هدف حكومة، فالأهـداف الاسـتراتيجية تمثل الطريق نحو تحقيق الغايات التي بـدورها تقـود نحـو تحقيـق الرؤيـة القوميـة، ويتعـذر تحقيقها خلال فترة زمنية قصيرة لاعتبارات تتعلق بالعقبات التي تقـف أمامهـا مـن نقـاط ضعف أو مهددات وكذلك لطبيعة وكنه وعمق وحجم الهدف نفسه، وهو ما يجعل تحقيق الهدف الاستراتيجي يتطلب إنجاز العديد مـن الأهـداف المرحليـة، أي تعاقـب عـدد مـن الحكومات، الشيء الذي يجعل صيغة هدف حكومي غير مناسبة للهدف في هـذا المقـام . ويتم تحديد الأهداف الاستراتيجية في إطـار رؤيـة ورسـالة وغايـات الدولـة بعـد إجـراء عمليات التحليل الاستراتيجي القومي .

أنواع الأهداف الاستراتيجية :

برؤية المؤلف، هناك نوعان من الأهداف الاستراتيجية، هما :

١. الأهداف الاستراتيجية المباشرة .
٢. الأهداف الاستراتيجية غير المباشرة أو المساعدة .

الأهداف الاستراتيجية المباشرة :

هي أهداف تتجه مباشرة نحو تحقيـق مـصلحة للدولـة مثـل الأهـداف الاسـتراتيجية الاقتصادية للاستفادة من أوضاع نقص الطاقة في العالم، من خلال بيع النفط أو الكهربـاء أو الإيثانول ... إلخ، أو أهـداف اسـتراتيجية الإنتـاج العلمـي أو الـتقني للاسـتفادة مـن أوضاع نقص الطاقة في العالم، من خلال بيع أفكار جديدة تحقق ذلك أو توفر الاسـتهلاك .. إلخ .

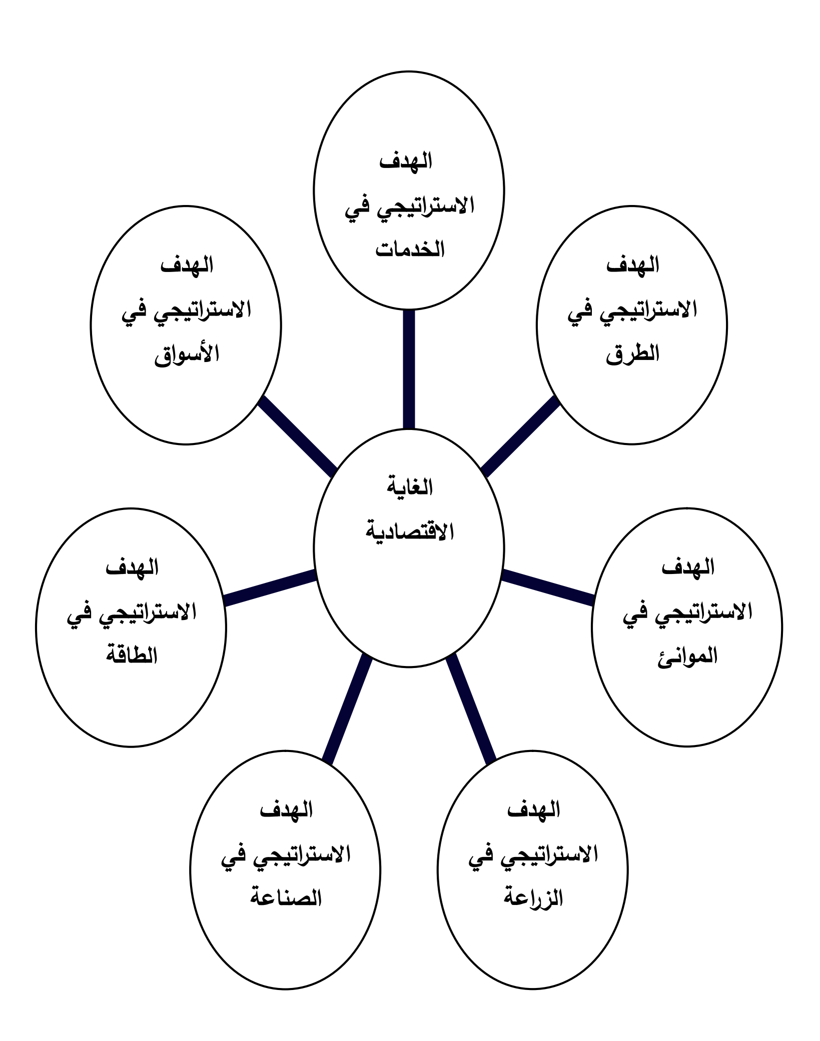
الأهداف الاستراتيجية المباشرة :

هي أهداف تدعم وتساعد في تحقيق الفرصة أو المصلحة، مثال لذلك الأهداف الاستراتيجية لاستراتيجية الإنتاج العلمي أو التقني، التي توفر أوضاعاً مطلوبة لتحقيق أهداف استراتيجية أخرى، كتوفير تقانات حديثة تخفض تكلفة الإنتاج أو تحسن الجودة أو تحقق التميز للسلعة أو الخدمة، والأهداف الاستراتيجية لتشكيل أوضاع مناسبة لتحقيق الأهداف المباشرة، مثل سعي الولايات المتحدة لتغيير الأنماط الاستهلاكية في بعض الدول تجاه القمح .

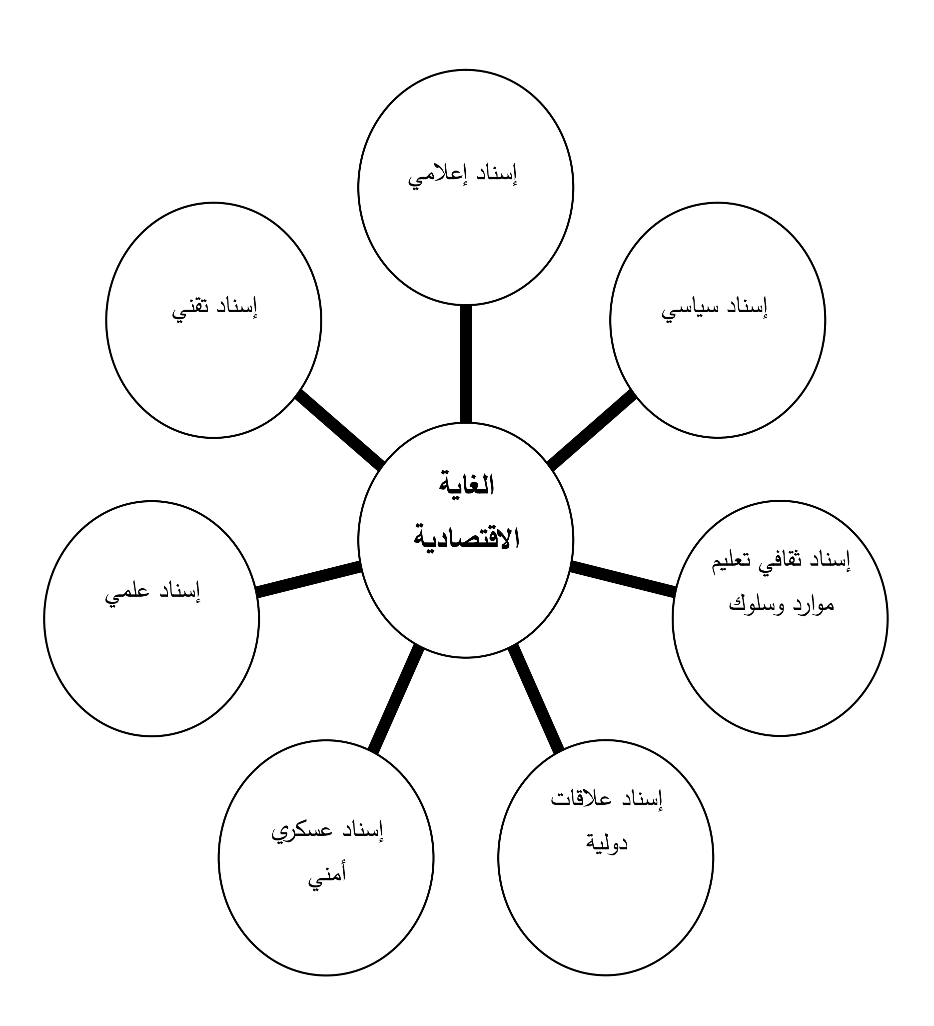
مع ذلك فقد يحدث أحياناً أن يحتمل الهدف الاستراتيجي الصفتين معاً، مثل الهدف الاستراتيجي للتعليم بتغيير السلوك الإنساني، فهو يحقق وضع مطلوب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الاقتصادية والسياسية وغيرهما، كما أنه يعتبر هدفاً مباشراً من زاوية أن بناء الإنسان وفق سلوك وقيم الخير تمثل جزءاً من المصلحة الاجتماعية للدولة باعتبار أن الإنسان هو هدف التنمية .

إن بلورة الأهداف الاستراتيجية على خلفية التحليل الاستراتيجي وفي ظل تنسيق عالي الكفاءة، يعني التوصل لأهداف علمية دقيقة، حيث يتم توجيه أهداف نحو تعزيز نقاط القوة، وأخرى نحو الفرص، وأخرى لصناعة فرص جديدة، وبعضها لتحقيق فرص من خلال استخدام مدخل نقاط ضعف الخصم، كما يتم بلورة أهداف تجاه المهددات .. إلخ، كل ذلك لا يمكن تحقيقه دون الانطلاق على خلفية تحليل استراتيجي ومن ثم التعرف على الأوضاع المطلوبة للآخرين في بقية القطاعات .

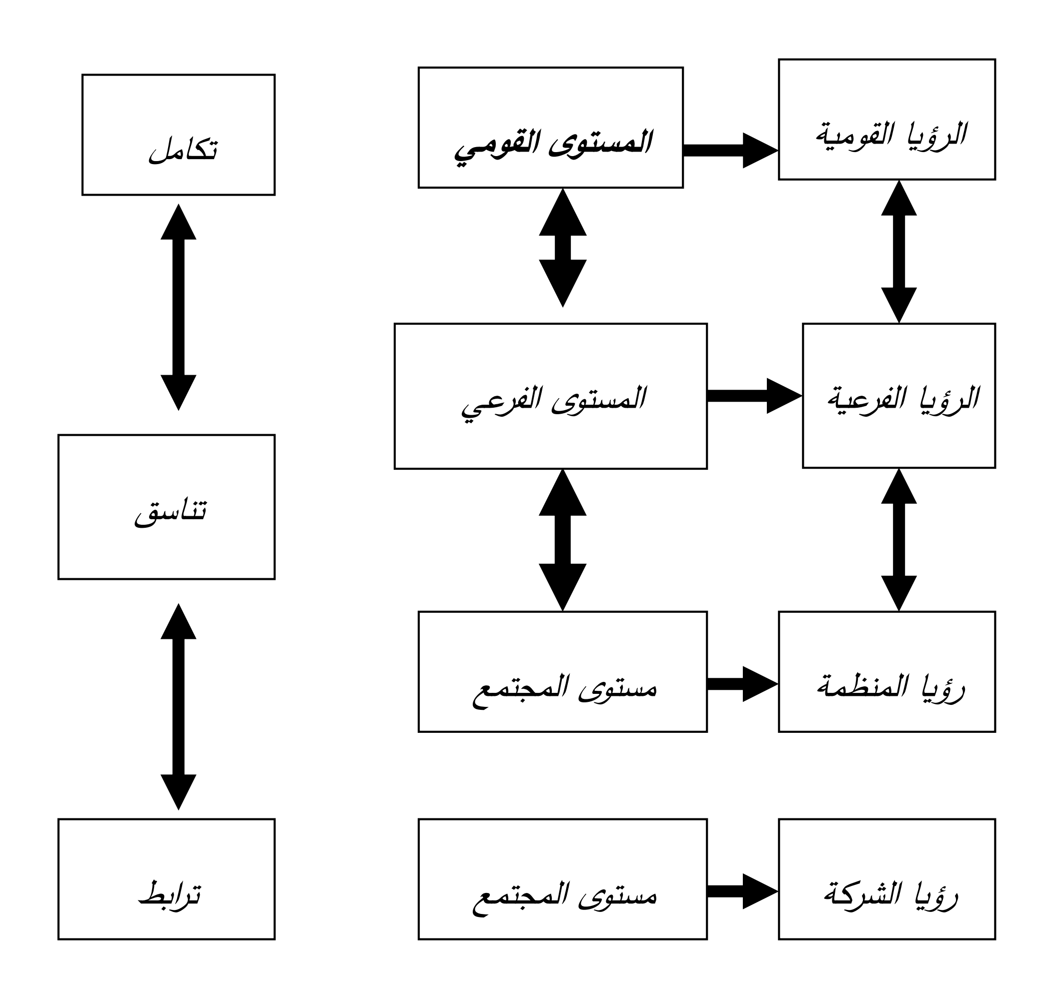
شكل رقم ٣ / ١٠ : الأهداف الاستراتيجية في إطار الغاية



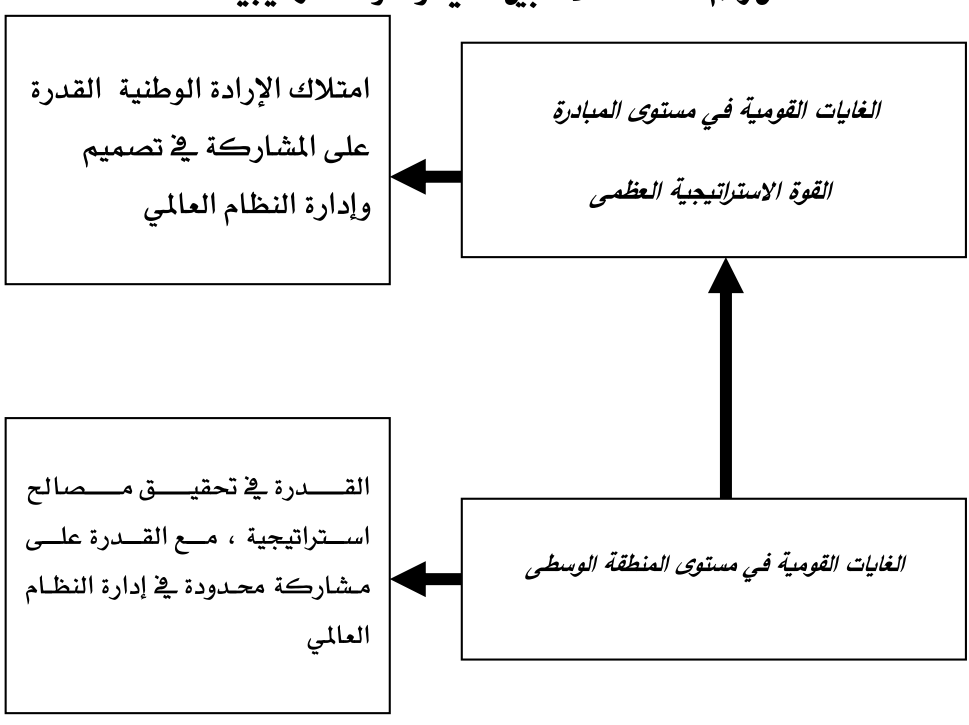
شكل رقم ٣ / ١١ : التكامل بين الغايات

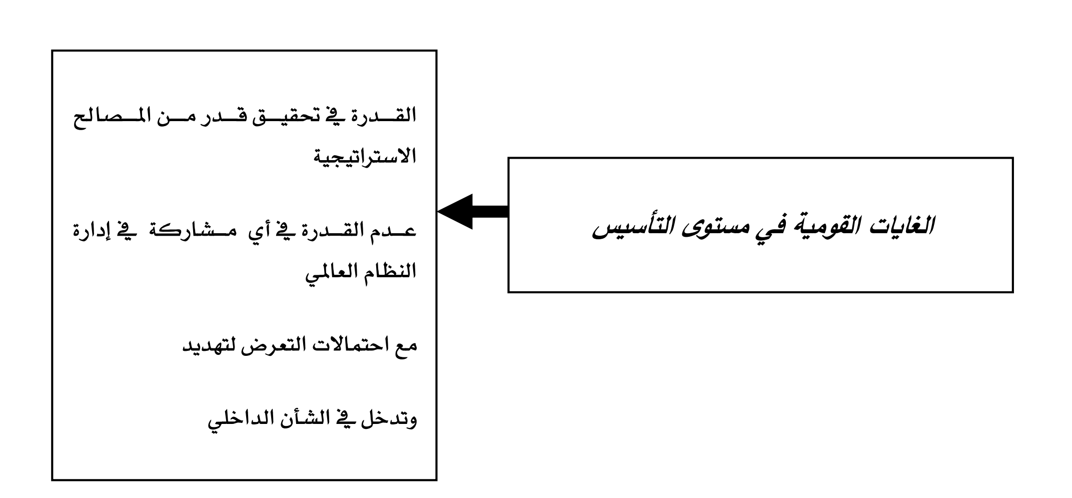


شكل رقم ٣ / ١٢ : التكامل والتناسق بين الرؤية القومية والفرعية ورؤية المنظمات

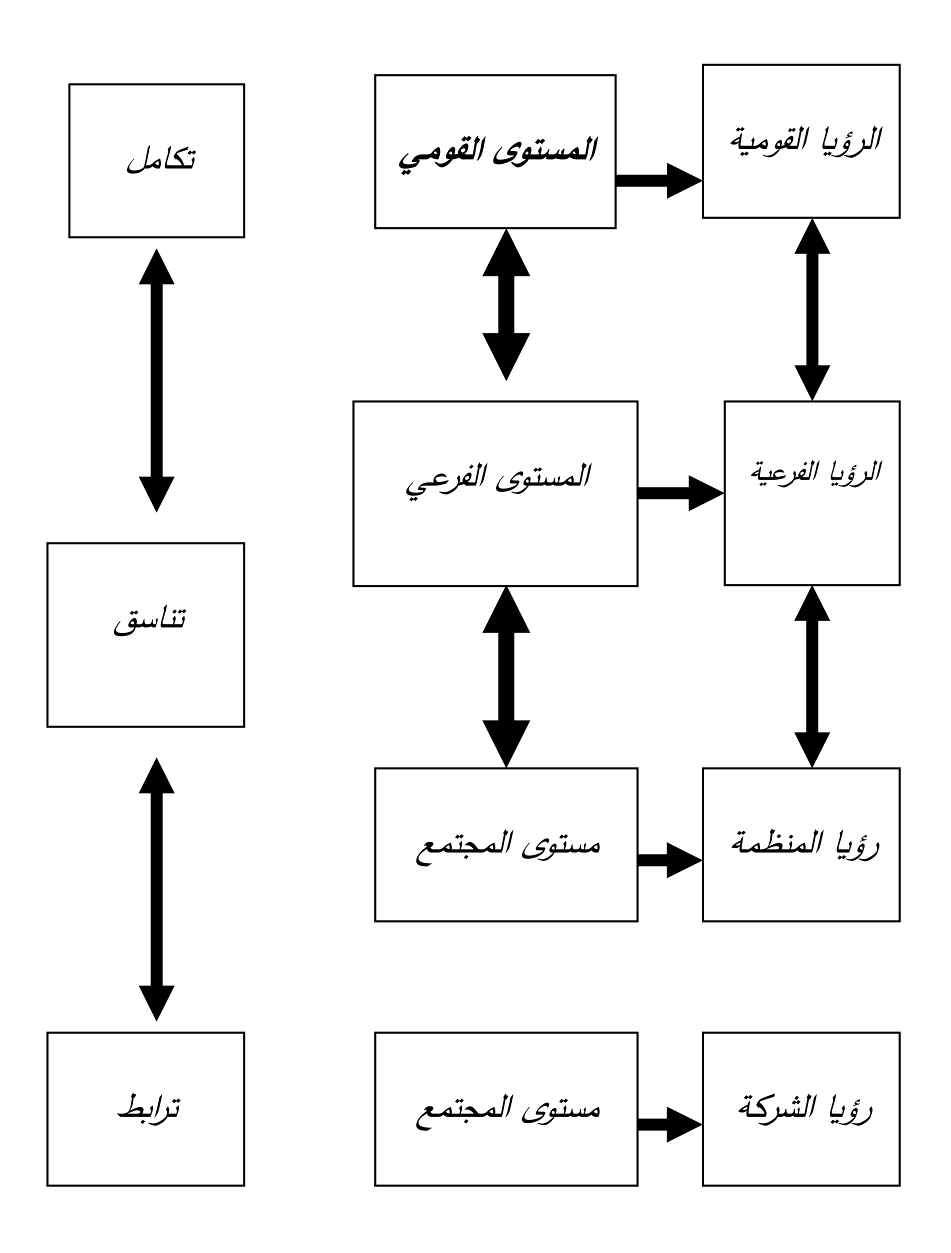


شكل رقم ٣ / ١٣ : العلاقة بين الغاية والقوة الاستراتيجية

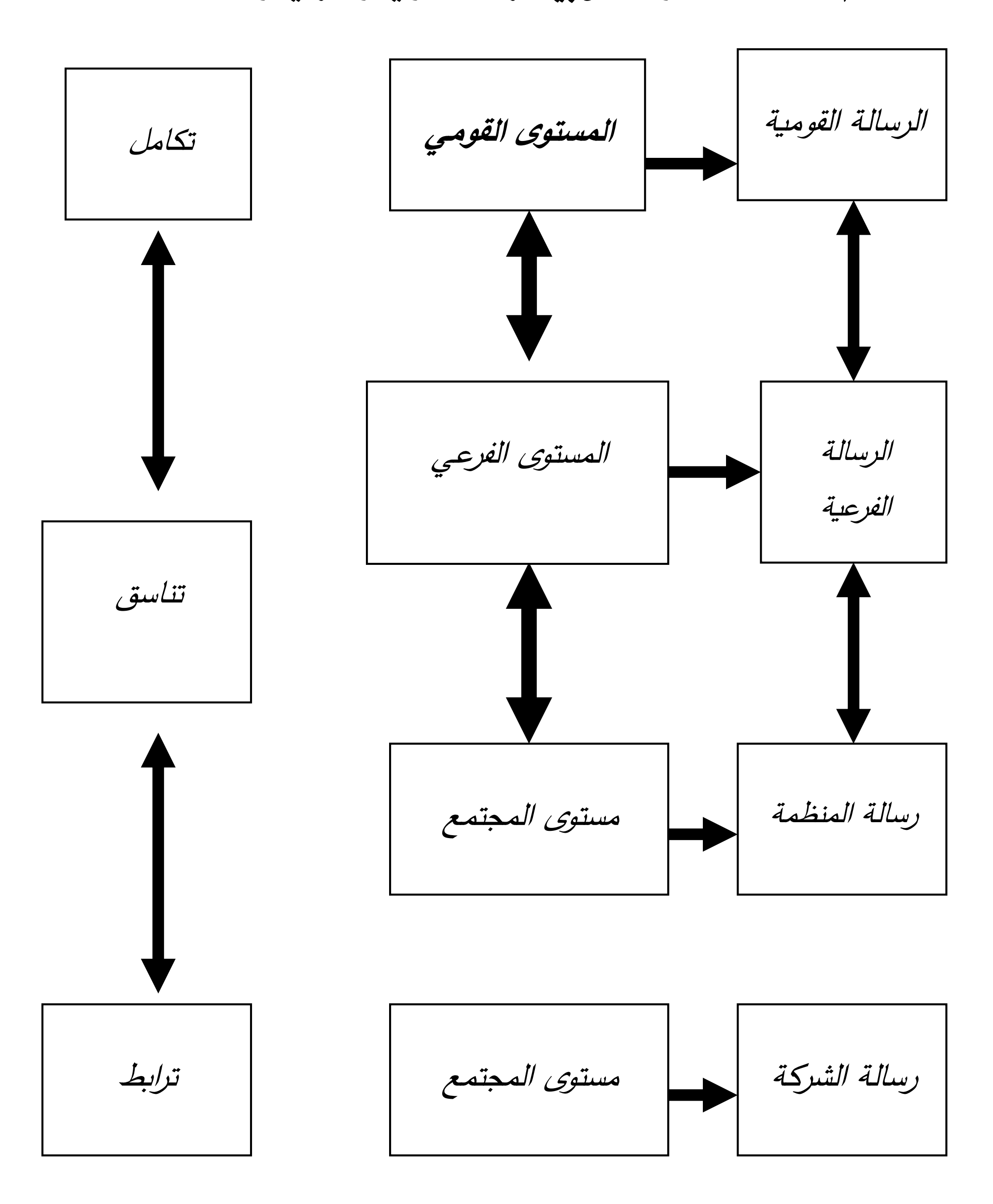




شكل رقم ٣ / ١٤ : التكامل والتناسق بين الرؤية القومية والفرعية ورؤية المنظمات



شكل رقم ٣ / ١٥ : التكامل والتناسق بين الرسالة القومية والفرعية ورسالة المنظمات



خصائص الهدف الاستراتيجي :

يمكن فيما يلي تلخيص الخصائص الرئيسة للهدف الاستراتيجي :

١. الجرأة .

٢. المبادرة .

٣. يتجه نحو تحقيق أمور أساسية (ثماره ونتائجه) تنعكس على قطاع ضخم من المستفيدين (مثال الهدف الاستراتيجي الياباني بالسيطرة على أسواق معينة وأثر ذلك على قطاع ضخم من الشعب الياباني وعلى دخل الحكومة اليابانية وعلى مستوى الخدمات الحكومية، وكذا الهدف الاستراتيجي السوداني بمكافحة الفقر) .

٤. يتطلب تحقيقه زمناً طويلاً .

السياسات واستراتيجية الدولة :

لتحديد دور السياسات في استراتيجية الدولة يجب توضيح الآتي :

في كثير من الأحيان يسألني طلاب الدراسات العليا وبعض قيادات الدولة عن أيهما يأتي أولاً السياسات أم الأهداف الاستراتيجية ؟ وكنت دائماً أركز على أن حسم هذه القضية ببساطة يكمن في تحديد أساس وأهداف النشاط الإنساني على الأرض، وهي ببساطة المصالح ، وفيما يلي الدولة نعني المصالح الاستراتيجية التي تعبر عنها الغايات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية إلخ ، هذه الغايات بدورها تعبر عن مصالح الأفراد والأمن الإنساني لمواطن الدولة وأمن المجتمع ومصالح الجماعات بما تشمله من استغلال الموارد وتنميتها وتنويعها والمحافظة على البيئة ومصالح الأجيال القادمة ..إلخ ، ولعل العكس يعني صعوبة الإجابة على أهداف واضعي السياسة إذا أعطوا الأولوية لوضع السياسات ، فإلي ماذا تهدف تلك السياسة ؟ ، إذن الوضع الطبيعي هو تحديد المصالح الاستراتيجية وتحديد العقبات والمهددات التي تعترضها أو تؤثر على تحقيقها ، ويتم هذا من خلال تحليل البيئة الاستراتيجية، ومن ثم تأتي خطوات لاحقة لوضعها موضع التنفيذ .

تعريف السياسات :

وردت العديد من التعريفات للسياسات ، منها :

(السلوك الذي تسلكه الدولة داخلياً وخارجياً في سبيل تحقيق الغايات الوطنية) .

(وسيلة للتفاعل الايجابي مع الظروف والمتغيرات المحلية والإقليمية والدولية في إطار الاستراتيجية القومية.)

(وسيلة إرشادية لمتخذ القرار تحكم تنفيذ الخطط وتسهم في تنظيم العلاقات الداخلية والخارجية).

على خلفية خطوات الإدارة الاستراتيجية للدولة ، يمكن تحديد تعريف للسياسات يناسب عمليات التخطيط الاستراتيجي القومي ، وهو برؤية المؤلف: (حشد وتوجيه وتنسيق نشاط الدولة في المستوى الاستراتيجي ليتم وفق مطلوبات تحقيق المصالح الاستراتيجية للدولة وامتلاك القوة الاستراتيجية) .

مستويات السياسة :

يمكن تقسيم السياسات إلى مستويين كما يلي :

١. المستوى الاستراتيجي .
٢. المستوى المرحلي .

كل من هذه المستويات يمكن تقسيمها إلى مستويات :

١. المستوى العام .
٢. المستوى القطاعي .(كالسياسات الاقتصادية او الاجتماعية او الأمنية العسكرية)
٣. المستوى الفرعي . (كالسياسات الزراعية أو الصناعية أو المالية أو التجارية)

المستوى الاستراتيجي وتتعلق السياسات فيه بالترتيبات طويلة المدى المرتبطة بالغايات أو الأهداف الاستراتيجية ولا تحتمل الخلاف السياسي ، مثل السياسات الخاصة بالمياه الإقليمية أو بتأسيس تكتل سياسي (مثل الكتلة الأوربية) أو الحفاظ على البيئة أو أبحاث الطاقة البديلة .. وبالتالي تتم صياغتها في المستوى الاستراتيجي لتصبح سياسات

دولة وليست سياسات حكومة. وهي في هذه الحالة تـأتي بعـد اكتمـال عمليـة التخطـيط الاستراتيجي والشروع في تنفيذ الاستراتيجية .

المستوى المرحلي والتشغيلي ، وهي سياسات ذات مدى زمني قصير وتتم صـياغتها بواسـطة الحكومة ، تـتم صـياغتها علـى خلفيـة المـصالح الاسـتراتيجية لإعـداد الخطـط المرحليـة وقصيرة الأجل للحكومة ، ويتم إعدادها قبل وضع الخطة المرحلية حيـث يقـوم الحـزب الفائز في الانتخابات بوضعها كموجه للتخطيط خلال فترته ، وأهم ما تتضمنه :

أ. تشجيع وسائل وطرق ومناهج تختلف من حزب لآخر ..

ب. التعامل مع المتغيرات .

ج. تحديد الأولويات خلال المرحلة المعينة .

السياسات من حيث الجغرافيا :

كما يمكن تقسيم السياسات من حيث النطاق الجغرافي الى قسمين كما يلي :

١. المستوى القومي .
٢. المستوى الولائي .

نموذج :

المستوى العـام ويتم عداده بناء على المعرفة الاستراتيجية حيث يـتم الـربط بـين المعرفـة في القطاعات المختلفة (المعرفة الاجتماعية والمعرفـة الاقتـصادية والـسياسية إلخ) ، ولعـل الواقع يشير للعديد من النماذج التي توضح عـدم إمكانيـة التخطـيط أو إنتـاج سياسـات دون معرفة استراتيجية ، فقضية كالدخول في حرب قد يكون خلفها مصالح اقتصادية أو تأثير اجتماعي أو سياسي أو أمني ، والتعرف على أسباب إنتشار تعـاطي المخـدرات قـد يرجع لاسباب اجتماعية او اقتصادية او ثقافية او امنية إلخ .

وبالتالي فإن تحقيق الرؤية القومية يستدعي إحكام التنسيق بين الغايـات الوطنيـة للدولـة من سياسة واقتصاد واجتماع إلخ ، من خلال السياسات العامة .

المستوى القطـاعي ، كالسياسات الاقتصادية ، ولعل تحقيق الغاية الاقتصادية يقتضي توجيه النشاط الاقتصادي ليحقق التكامل الاقتصادي المطلوب حتى تتكامل الاهـداف الفرعيـة

للقطاع تجاه الغاية كالاهداف في الزراعة والصناعة والطاقة والنقل والموانئ والخدمات ... إلخ ، وجود السياسة مهم لتحقيق التناسق .

المستوى الفرعي (وزارات): على نفس النسق أعلاه هناك حاجة لتنسيق النشاط الفرعي كالتنسيق المطلوب بين نشاطات الزراعة ، من خلال السياسات الفرعية ، وهي سياسات تميل للجانب الفني أكثر .

المرتكزات الأساسية لإنتاج السياسات:

لتحقيق أهداف السياسة في إطار منهج التخطيط الاستراتيجي القومي ، هناك عدد من الشروط والمرتكزات الواتجب توفرها ، وهي في نفس الوقت تشكل المرجعية لتحليل السياسات فيما بعد والحكم على كفاءتها وفاعليتها ، وهي :

١. أن تتم في إطارالمسار الاستراتيجي للدولة (في إطار الرؤية) ،
٢. أن تتم على خلفية الاستراتيجية القومية .

(والسياسات في النقطتين أعلاه) وسيلة لضمان اتمام البناء الاستراتيجي وعدم الخروج عنه.

٣. توجيه نشاط الدولة وفق مفهوم الفلسفة المساندة للاستراتيجية والفكر الاستراتيجي
٤. أن تتم في إطار الرسالة .

(السياسات تشكل هنا وسيلة لضمان إنفاذ الاستراتيجية باعتبار أن نجاح الاستراتيجيات ليس في التخطيط فقط وإنما في مدى وجود فكر مساند ، كما أن ضبط النشاط ليتم وفق الرسالة يؤسس لضبط الخلاف السياسي وتأمين المسار للدولة بجانب اتمام الانتاج وفق الضوابط المطلوبة مثل تحقيق الجودة وامتلاك القدرات والمزايا النسبية العالمية أو استهداف جمهور معين ..)

٥. أن تتم بناء على المعرفة .(وهذا شرط لازم لتحقيق كفاءة الاستراتيجية وكفاءة التنفيذ)
٦. أن تتم في إطار تحقيق روح مفهوم التخطيط الاستراتيجي . (وفي هذا تاسيس لمعاني أساسية يمكن أن تتوه عنها الدولة خلال المسار الاستراتيجي طويل الاجل الذي قد

يمتد لعقود من الزمان ، مثال لذلك تأمين الدولة من الوقوع في فخ الأزمات من خلال توجيه النشاط نحو القضايا الاستراتيجية، ومثال آخر تأمين حقوق الأجيال القادمة كالمحافظة على الغابات وتنمية وتطوير الموارد وحسن استغلالها وحماية البيئة بجانب تحقيق أمن الإنسان)

٧. أن تتم في إطار سعي الدولة لامتلاك القوى الاستراتيجية الشاملة التي تؤسس لتحقيق الأمن القومي . (إن الغايات الوطنية هي الطريق نحو القوة الاستراتيجية الشاملة ، لذا فإن عدم تناغم التخطيط الاستراتيجي مع مفهوم الأمن القومي وما يتضمنه من مفاهيم للقوى الاستراتيجية الشاملة ، من شأنه إرباك نشاط الدولة وسعيها لتحقيق الأمن القومي والإنساني)

٨. تنسيق النشاط الوطني وفك التناقض .

٩. تحقيق التكامل للنشاط الوطني .

السياسات في النقطتين اعلاه يؤسس لتأسيس التناسق والتكامل للنشتط الوطني فإنجاز الرؤية القومية يحتاج لتنسيق على مستوى قطاعات قوى الدولة الشاملة ، وتحقيق الغايات الوطنية الاقتصادية والاجتماعية إلخ ، يحتاج لتنسيق على مستوى الوزارات ، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية يحتاج لتنسيق على مستوى الوزارات ومؤسساتها التابعة لها ، كما يحتاج لتقاسم الأدوار بين الحكومة من جهة والقطاع الخاص والمجتمع من جهة أخرى)

١٠. استيفاء التغيير الاستراتيجي . (كثيراً ما تفشل الاستراتيجيات نتيجة لاهمال تهيئة الأوضاع حتى تصبح مناسبة لتحقيق المصالح الاستراتيجية، لذا يصبح وجود سياسات تدعم وتوجه وتؤكد قيادة التغيير، يعد مسألة ضرورية لتحقيق النجاح الاستراتيجي .

سياسة ٣×٤ :

إن مفهوم السياسة وفق رؤية المؤلف تعبر عن روح معظم مفاهيم السياسة المطروحة في الساحة إلا أنه تم تصميمها لتلائم مفهوم الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

القومي ، وهي بهذا الفهم تهتم بالتوجهات والعمليات المطلوب استيفاؤها على مدى الاستراتيجية وليس الخطة المرحلية ، **ويتضمن ذلك ما يلي** :

١. **تنسيق النشاط الوطني** .

إن إنتاج السياسات في ظل القطاع المعين عقب إنتاج المعرفة يعني توفر رؤية استراتيجية تتيح وضع سياسة تجمع بين أكثر من طرف داخل القطاع وتراعي وتتكامل في نفس الوقت مع الأوضاع القومية الأخرى ، وهو أعلى درجة من إحكام التنسيق في إطار التخطيط الاستراتيجي التي تمنع ممارسة نشاط غير مطلوب أو متناقض .

٢. **توجيه نشاط ثلاثة أطراف تجاه قضية واحدة من أربع قضايا (٣×٤) ، كما يلي :**

أ. الحكومة .

ب. القطاع الخاص

ج. منظمات المجتمع المدني

٣. **هذا التوجيه المشار إليه في النقطة (٢) أعلاه ، يأتي في واحد من الاتجاهات التالية** :

أ. نقاط القوة.

ب. الفرص.

ج. نقاط الضعف .

د. المهددات .

بما يؤدي لحشد قوى الدولة تجاه تحقيق المصالح الاستراتيجية باعتبار أن تنفيذ الاستراتيجية ليس شأناً حكومياً فقط ، هذا يعني أن استراتيجيات المنظمات وشركات القطاع الخاص الوطني تنطلق على خلفية الاستراتيجية القومية ، لذلك إذا تدبرنا في مفردات مفهوم الرؤية الذي تحدثنا عنه في الفصل الثالث من الباب الأول ، سنلاحظ أن التعريف يقود لصياغة رؤية تعبر عن الدولة ، وهكذا يمكن أن نتصور بأن مفهوم الرؤية لشركة خاصة تعمل في مجال السكر ، في دولة لها هدف استراتيجي بسد فجوة السكر العالمية ، هو ما تود أو جانباً مما تود أن تكون عليه الدولة في صناعة السكر ، فإن كانت استراتيجية الدولة في غايتها الاقتصادية قد حددت هدفاً استراتيجياً حول السكر ، فإن

هذا لا يعني أن تنشئ الحكومة مصانع للسكر وإنما تشجع الشركات للعمل في هذا المجال بينما توجه آخرين للاهتمام بالتعليم التقني في مجال السكر .. ، وهكذا تتكامل أدوار الحكومة مع الشركات مع منظمات المجتمع في تحقيق المصالح الاستراتيجية .

إن إعداد السياسات دون أن يتم ذلك على خلفية الاستراتيجية القومية ، يؤدي إلى ارتباك نشاط الدولة وتضاربه ، والعكس يقود لتأسيس التناغم والتكامل والترابط بين نشاطات الدولة .

عليه يمكن تلخيص عمليات تحقيق المصالح الاستراتيجية ونضرب المثل بالمصالح الاقتصادية كما يلي :

الغاية الاقتصادية ، وتحقيقها يتطلب :

١. **منظومة الأهداف الاستراتيجية الاقتصادية المباشرة .**
٢. **منظومة الأهداف الاستراتيجية غير المباشرة المتعلقة بالاستراتيجية الاقتصادية** مثل توفير الكادر بالمهارات المناسبة أو السلوك المعين .. أو السند الاستراتيجي السياسي أو الإعلامي .
٣. **السياسات المباشرة وغير المباشرة وتتجه نحو :**
   أ. الاستغلال المثالي لنقاط القوة والحفاظ عليها أو تنميتها أو تنويعها .
   ب. الاستفادة من الفرص المتاحة أو صناعة فرص جديدة أو الحفاظ عليها أو زيادتها وتطويرها وتأمينها .
   ج. علاج نقاط الضعف وما يشمله من تغيير على الساحة الداخلية يمهد لتحقيق المصالح الوطنية .
   د. التعامل مع المهددات وما يشمله من تغيير على الساحة الخارجية يمهد لتحقيق المصالح الوطنية .
٤. **التشريعات وتتجه نحو :**
   أ. الاستغلال المثالي لنقاط القوة والحفاظ عليها أو تنميتها أو تنويعها .

ب. الاستفادة من الفرص المتاحة أو صناعة فرص جديدة أو الحفاظ عليها أو زيادتها وتطويرها وتأمينها .

ج. علاج نقاط الضعف وما يشمله من تغيير على الساحة الداخلية يمهد لتحقيق المصالح الوطنية .

د. التعامل مع المهددات وما يشمله من تغيير على الساحة الخارجية يمهد لتحقيق المصالح الوطنية .

مثال آخر:

إذا كانت الغابات تمثل واحدة من نقاط القوة ومن خلالها يمكن الاستفادة من فرص خارجية في صناعة الأثاثات ، كما أن قطع الغابات يؤدي إلى تناقص الأمطار، فإن السياسة ستقوم بالآتي :

أ. توجيه القطاع الخاص للاستثمار في صناعة الأثاثات ,

ب. إلزام القطاع الخاص بزراعة مساحات تعادل على الأقل ما يقوم بقطعه .

ج. توجيه الشركات بزراعة أنواع محسنة من الأشجار .

د. توجيه منظمات المجتمع لنشر ثقافة التشجير .

ه. توجيه طلاب المدارس لزراعة مدارسهم وما حولها .

و. توجيه وحدات التخطيط العمراني بفرض نسبة معينة من مساحة المباني والمنازل كشرط لمنح التصديق .

ز. ثم يكمل ذلك بتشريعات تحرم قطع الغابات .

النتيجة ستكون :

أ. المحافظة على الغابات .

ب. زيادة مساحة الغابات .

ج. تحسين نوعية الأشجار.

د. الاستفادة من الفرص في الأسواق وزيادتها باستمرار .

هـ. الحفاظ على معدلات الأمطار والبيئة .

و. وبالتالي يتضح كيف قامت السياسات بتوجيه نشاط كافة أطراف الدولة (حكومة ومجتمع وشركات) ليتم بالشكل الذي يناسب المصالح الاستراتيجية الوطنية وكيف اكتمل ذلك بإسناد البرلمان.

الأشكال التالية توضح دور منهج التخطيط الاستراتيجي والسياسات في تحقيق التكامل والتناسق لتنفيذ الاستراتيجية ، الغاية الاقتصادية نموذجاً .

مثال آخر في السياسات :

أحد الأهداف الاستراتيجية لمعهد سوداني لدراسات الثقافة الإفريقية هو : تحول المعهد إلى العالمية والسعي لقبول طلاب من قارات أوربا وأمريكا وإفريقيا.

الوضع الحالي للمعهد هو أنه يقوم بالتدريس باللغة العربية ويقبل طلاب سودانيين أو عرب، والمكتبة بها كتب باللغة العربية، أساتذة وموظفو المعهد يتحدثون اللغة العربية .. إلخ.

عند إجراء عملية تحليل SWOT نجد أن هناك نقاط ضعف داخلية أهمها :

١. عدم توفر أساتذة يستطيعون التدريس باللغات الأجنبية لشعوب القارات المطلوب التعامل معها.
٢. عدم توفر مراجع باللغات الأجنبية المطلوبة ولنقل (، الألمانية في ألمانيا والنمسا وهولندا، الفرنسية في أوربا وإفريقيا، السواحيلية في إفريقيا، الإنجليزية في إنجلترا والولايات المتحدة) .
٣. عدم قدرة موظفي المعهد على التعامل مع الأجانب.
٤. ضعف القدرات الإدارية وضعف تقنيات الاتصال والإدارة الإلكترونية.
٥. عدم وجود أساتذة يستطيعون التعامل مع البيئة الدولية .
٦. ضعف قدرات الأساتذة في مجال التعامل الإلكتروني مثل استخدام
٧. الإنترنت ووسائل العرض الإلكترونية إلخ .

٨. ضعف القدرات في مجال الإدارة مثل عدم القدرة على التخطيط وتحديد الأهداف وماذا نريد وكيف ندرس ونحلل المخططات المضادة، فضلاً عن محلية (وليس عالمية) مستوى التفكير .
٩. ضعف المعرفة بثقافة وتاريخ وسلوك المجتمعات الأجنبية المستهدفة .

هذه هي بعض نقاط الضعف، فإذا رجعنا إلى رسالة المعهد ولنقل هي توفير كوادر في الثقافة الإفريقية تستطيع التعامل مع البيئة الدولية، وأن الهدف هو التحول لقبول طلاب أجانب، فإن ذلك قد يتطلب تحقيق أهداف أخرى وتحديد بعض الوسائل والسياسات مثال لذلك :

- سيبرز هدف يتمثل في تدريب بعض الأساتذة لتعلم لغة من اللغات الأجنبية المطلوبة، (عدد الطلاب المتوقع وعدد المواد الخ تحديد العدد المطلوب تدريبه)
- سينعكس أيضاً توفير أساتذة يتحدثون لغات أجنبية في إعادة صياغة سياسات المعهد لتشمل شروطاً جديدة توجه نحو تعيين أساتذة في المراحل القادمة ممن يتحدثون اللغات الأجنبية المطلوبة .
- ستظهر وسيلة أخرى تتمثل في تحول المعهد نحو التعليم الإلكتروني وهو وضع تم اكتشافه عند تحليل البيئة الخارجية حيث نجد أن شعوب تلك الدول تتعامل عبر الشبكة الدولية .
- سيبرز هدف يتمثل في إعادة تخطيط المناهج حتى تشمل العلوم التي تلبي طلب تحقيق الهدف الاستراتيجي المطلوب، من ذلك إضافة مواد لتدريس علم الإدارة الاستراتيجية لعلاج العجز في القدرات الإدارية، إضافة مواد عن التواصل الإلكتروني، تعزيز دراسة اللغات الأجنبية من خلال تدريس جانب من الطلاب الناطقين بالعربية بلغات أجنبية حتى يتخرج الطالب وهو يجيد اللغة المعينة .
- إضافة مواد عن تاريخ ومجتمعات شعوب المناطق المستهدفة مثل أن يقوم الطلاب الذين يدرسون اللغة الألمانية بدراسة تاريخ ألمانيا ومجتمع ألمانيا وسلوك الشعب الألماني الخ حتى يستطيعوا التعامل مع تلك الشعوب وهم على علم بخلفيات كافية عنهم، وهو أمر مهم في عمليات التواصل .

- ستظهر وسائل تتمثل في تأسيس مكتبة إلكترونية وجمع مراجع بلغات أجنبية حتى يجد الطالب الأجنبي المراجع المطلوبة بلغته .
- ستظهر أهداف تتمثل في ترجمة المناهج والمراجع المطلوبة إلى اللغات الأجنبية المتفق عليها .
- الهدف أعلاه سيحتاج إلى سياسات تشجع الترجمة، مثل وضع حوافز مغرية للأساتذة للترجمة أو إجازة بنود صرف كافية للمترجمين خارج المعهد .
- تحويل الكتب المترجمة والكتب الأخرى إلى كتب إلكترونية يمثل هدف بالنسبة لقسم الحاسوب بالمعهد .
- تحقيق الهدف أعلاه يحتاج إلى سياسات تشجع وتحفز خبراء الكمبيوتر الذين يخدمون هذا الهدف .
- ستبرز وسائل تتمثل في إنشاء معامل للحاسوب بالمعهد .

ملاحظات مهمة :

نبرز فيما يلي بعض الملاحظات المهمة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي وتحديد الأهداف الاستراتيجية، هي :

- إذا تدبرنا الأهداف والوسائل أعلاه سيتضح لنا أن كافة وحدات وأقسام المعهد تعمل كلا منها في تناغم نحو تحقيق أهداف تكمل بعضها البعض وتنسجم وتتكامل في النهاية لتحقيق الهدف الاستراتيجي المطلوب، وهكذا يحدث نفس الشيء للأهداف الاستراتيجية الأخرى .
- إن تحقيق الهدف الاستراتيجي لا يمكن أن يتم من أول وهلة وإنما يتطلب إحداث تغييرات أساسية عديدة وتوفير العديد من المتطلبات، يتم تحقيقها عن طريق أهداف طويلة وقصيرة ومن خلال سياسات ووسائل معينة .
- إن الوسائل المطلوبة لتحقيق الهدف الاستراتيجي تمثل وسيلة من حيث المسمى بالنسبة للوضع في حالة الهدف الاستراتيجي، بينما تتحول إلى هدف بالنسبة للجهة التي تتولى تحقيق هذه السياسة أو الوسيلة، مثال لذلك نجد أن

تأسيس المكتبة الإلكترونية يمثل وسيلة من وسائل تحقيق الهدف الاستراتيجي، بينما يصبح هدفاً لإدارة المكتبة أو لقسم الحاسوب بالمعهد، وكذا تنفيذ برنامج الإدارة الإلكترونية للمعهد يجسد وسيلة لتحقيق الهدف الاستراتيجي بينما يعتبر هدفاً بالنسبة لقسم الحاسوب بالمعهد يسعى لتحقيقه

- إن التخطيط الاستراتيجي لا يكتب له النجاح إلا من خلال وجود آلية تضمن سير تحديد وتحقيق الأهداف والوسائل والسياسات تجاه الهدف الاستراتيجي، وهو ما يطلق عليه العقل المركزي أو الرئيس (Master Mind) وبدون ذلك فإن المؤسسة تصبح عبارة عن جزر متناثرة لا صلة بينها، وهذا وضع يقود إلى الإخفاق وتبديد الموارد والزمن دون الوصول إلى هدف .
- التدبر في الهدف الاستراتيجي المحدد والوسائل والسياسات والأهداف المطلوبة لتحقيقه، تظهر في شكل شبكة متناثرة ولكنها متكاملة، هذا يقودنا إلى التذكير بحقيقة مهمة موجودة في العديد من الدول النامية تتمثل في نظرة مجتمعات تلك الدول تجاه الأهداف الاستراتيجية والتي غالباً ما تتسم بالجراءة، وبالتالي غالباً ما ينظر إليها بسخرية أو رهبة وخوف، والسبب في ذلك يعود إلى نظرة معظم شعوب تلك المناطق إلى الخطط الاستراتيجية من خلال القدرات المحدودة للخطط القصيرة، حيث تعودنا في تلك المجتمعات على التخطيط القصير، وهو لا يصلح إلا لتحقيق أهداف قصيرة محدودة، وبالتالي يتم رفض تلك الأهداف الاستراتيجية الكبرى، مثال لذلك ما سبق وذكرنا من هدف استراتيجي بالتحول نحو العالمية وقبول طلاب أجانب، نجد أن هذا الوضع من خلال قدرات الخطة القصيرة يبدو كما يلي :
- أن القدرات المالية لن تسمح بتنفيذ الوسائل والأهداف المطلوبة من مكتبة إلكترونية وإدارة إلكترونية و تجهيز المباني بالمستوى العالمي .
- أن ترجمة الكتب والمراجع يحتاج إلى سنوات وليس عام واحد .

- ابتعاث الأساتذة إلى الخارج لدراسة اللغات الأجنبية يحتاج إلى سنوات ولا يمكن أن يتم ذلك في عام .
- تأليف الكتب ومراجعة المناهج يحتاج إلى أكثر من عام .

وهكذا نجد النظرة المريبة المتشككة تجاه الأهداف الاستراتيجية، إلا أن الوضع يختلف عندما نحدد الهدف الاستراتيجي ومن ثم نقوم بوضع الخطط القصيرة التي من خلالها نحقق جانباً من متطلبات الهدف الاستراتيجي، ومن ثم تتكامل الأهداف حتى يتم تحقيق الهدف الاستراتيجي بعد سنوات، يمكن تشبيه هذا الوضع ببناء عمارة من خمسين طابقاً، فهو قطعاً لا يمكن إنجازه في عام واحد (من حيث المال وفترة البناء)، وبالتالي لا يتم التفكير في تحقيقه في الدول النامية حيث تسود ثقافة التخطيط القصير، إلا أن وجوده كهدف استراتيجي يؤدي إلى إعداد خطط قصيرة تعمل كل منها في بناء عدد من الطوابق تختص الخطة الأولى منها بإعداد الخرائط والمواصفات ومن ثم وضع أساس يتحمل خمسين طابقاً، وتستمر عملية البناء من خلال الخطط القصيرة الأخرى في تناغم إلى أن يكتمل البناء بعد عشر سنوات مثلاً. لذلك فإن تحقيق الأهداف الكبرى والانتصار على الأعداء الذين يقودون المخططات الاستراتيجية المتقنة لا يمكن أن يتم في وجهة نظر الاستراتيجيين في سنة أو سنتين وإنما قد تصل إلى عقد أو عقود من الزمان، ولعل جملة صغيرة وردت ضمن حديث للمصطفى صلى الله عليه وسلم تعبر عما نقصد في هذا المجال، وهي الجملة التي وردت ضمن حديثه عندما سأله الصحابة إلى متى يستمر هذا الحال من الضعف والعذاب في أيام الإسلام الأولى، حيث بشرهم بما سيؤول إليه حال الإسلام، إلا أنه أورد جملة قال فيها ما معناه : (لكنكم قوم تستعجلون) ، هذه الجملة الصغيرة في كلماتها، تحمل معنى كبيراً يجسد مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي نشير إليه في هذا الكتاب، حيث أوضح لنا المصطفى صلى الله عليه وسلم أن تحقيق الأهداف الكبرى يحتاج إلى زمن طويل ولا يحتمل التعجل.

الشروط والمرتكزات في مستوى السياسات المرحلية :

١. أن تتم على خلفية الاستراتيجية .
٢. سد الفجوات الأساسية.
٣. أن تتم في إطار تحديد الأولويات.
٤. أن تتم للتعامل مع متغيرات طارئة ..
٥. أن تتم للتعامل مع مهددات أمنية معينة.
٦. تحديد وسائل معينة .

في كثير من الأحيان تعترض الإمكانات المالية تنفيذ طموحات الخطط الاستراتيجية، لذا فإن المخططين في هذه المرحلة بعد انتهاء عملية التخطيط يقومون بوضع فلسفة تحديد الأولويات، حتى لا يتم تحديد الأولويات وفق مزاج المسئولين أو دون رؤية ، فتأتي قاصرة أو مختلة .

ويجب أن نوضح هنا أن الأولويات تتعلق بالخطط المرحلية والتشغيلية ، فالاستراتيجية يجب أن تنفذ بنهاية عمرها الذي قد يكون في حدود ٤ أو خمسة خطط مرحلية الشئ الذي يعني أن هناك بعض الأهداف لا يمكن تحقيقها بينما تبرز أهمية أخرى لاعتبارات معينة، لذا فإن مرحلة تنفيذ الاستراتيجية أي مرحلة لخطط المرحلية يجب أن تتضمن فلسفة ومنهج لتحديد الأولويات لكل مرحلة ، ويلاحظ أن الخطط المرحلية الأولى من الاستراتيجية غالباً ما تضع أولوية لسد الفجوات في الخدمات الأساسية بجانب توفير الموارد البشرية باعتبارها قضايا إنسانية ويمكن أن تهدد الأمن والاستقرار وتعطيل أي عمليات تهدف لتحقيق التنمية لاحقاً ، هذا لا يعني اقتصار التخطيط على هذه الجوانب فقط وإنما يمكن أن يشمل جوانب أخرى كذلك .

وفي كثير من الأحيان يتم تحديد الأولويات لمواجهة المتغيرات الراهنة .

وقد تحدد الأولوية للسير في قطاعات إنتاجية معينة أو التوجه نحو أسواق محددة، وهذه بدورها قد تعطي أولوية للتدريب والتعليم في مجالات معينة.

إن وجود تحليل استراتيجي متقن مقروناً مع الأهداف الاستراتيجية يساعد في إعداد سياسات تقود نحو تحديد الأولويات بشكلٍ كبير، فقد نجد أن سد الفجوات في الخدمات

في سبيل تحقيق عدالة التنمية أو التوازن داخل الدولة، معيار لاختيار بدائل معينة، وقد يتم اختيار بدائل لصلتها بمهددات أمنية معينة ، فقد يكون تنويع مصادر الدخل القومي لدولة (ما) في ظل الأوضاع الدولية المتغيرة وإمكانية استخدام هذا الضعف لتهديد الدولة أو إرغامها على التصرف بشكل معين .. إلخ ، قد يعتبر ذلك أولوية وبالتالي يتم توفير التمويل والدعم له ، إن وضوح الرؤية بهذا الشكل يساعد في تحديد الأولويات.
كما يمكن أن تتم دراسة أثر كل بديل من حيث تكلفته المالية ومردوده من حيث تحقيق الأهداف، حيث يتم رصد كل البدائل، ومن ثم يتم اختيار البدائل التي تحقق نتائج كبيرة من خلال تمويل أقل، كما يجب وضع الأولويات بما يراعي تحقيق مطلوبات تنفيذ الاستراتيجية المشار إليها سابقا بجانب مطلوبات قيادة التغيير الاستراتيجي، فإهمال الأهداف الاستراتيجية الخاصة بتشكيل السلوك والمهارة المطلوبة لتحقيق الاستراتيجية يقود للفشل في نهاية الأمر .
وقد يتم وضع سياسات تشجع اختيار بديل معين لتوقف أهداف عديدة على تحقيقه وقد يكون ذلك ممكناً من خلال استخدام جدول الترتيب الزمني والمنطقي للأهداف، فالترتيب الزمني والمنطقي يساعد في منح الاهتمام ومن ثم تمويل لبرامج وأهداف يتوقف تحقيقها على إنجاز برامج أو أهداف أخرى ، ويتم هذا عمليا من خلال السياسات ، وبالتالي لا يعقل أن يتم تمويل أهداف أو برامج ثم يتوقف العمل بعد ذلك نتيجة لعدم تحقيق البرامج التي كان من المفترض تحقيقها في البداية ، وهكذا يتم تعطيل العمل وصرف مال وزمن دون أن ينجز الهدف الكبير ، وبالنظر إلى الأشكال أدناه التي تعبر عن منظومة افتراضية لمجموعة من الأهداف المتكاملة ، تتضح الرؤية ، حيث يلاحظ على سبيل المثال أن عدم تنفيذ شبكة الصرف الصحي يعني تعطيل الإنتاج الصناعي الذي قد يكون الأساس لتوفير فرص العمل لأبناء المنطقة ، وكذا فإن تأخير تنفيذ الهدف الخاص بالطاقة يعني شل العمل وبالتالي تجميد كل الأموال التي صرفت في البرامج الأخرى ، إن المنفذين قد يضعون الأولوية للزراعة لأنها الأساس ، ويمكن هنا تعطيل السكة حديد واستخدام الطريق البري الذي سيأخذ الأولوية الثانية وذلك بشكل مؤقت ، ثم يمكن بعد ذلك تنفيذ شبكة الصرف الصحي كبداية للإنتاج الصناعي يتزامن معها برنامج

الطاقة أو تجميده مؤقتاً واستخدام الشبكة الحالية إلى حين ، ثم لاحقاً قد تأتي السكك الحديدية .. إن التنفيذ يمكن أن يمشي بشكل أكثر دقة وتعقيداً من خلال استخدام جدول الترتيب المنطقي والزمني على مستوى النشاط ، حيث يتم منح الأولوية على مستوى النشاطات في عدد من البرامج إلا أن كل ذلك يتعذر تحقيقه دون تصميم الجداول المشار إليه . عليه فإن تحديد الزمن المطلوب لتنفيذ كل برنامج وتحديد التسلسل المنطقي يساعد في تحديد الأولويات بشكل أفضل.

هذا يقود لأهمية تصميم العلاقة بين جهاز التخطيط الاستراتيجي ووزارة المالية وتحديد الصلاحيات وسن التشريعات الداعمة لذلك ، حتى يتم تنفيذ الخطة بناء على الرؤية الشاملة للدولة وليس بناء على آراء مسئولي المالية فحسب .

هناك موضوع آخر تجب الإشارة إليه وهو أن عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية في الدولة تقود لعلاج الأزمات بتنفيذ مشروعات على عجل من باب الضغوط وغير ذلك ، ودائما ما يتم تنفيذ تلك المشروعات دون المواصفات المطلوبة كالطرق والمجاري وقد يتم الاستغناء عنها لاحقاً . وما يجب توضيحه في هذا المقام هو أن وضوح الرؤية الاستراتيجية نتيجة لوجود استراتيجية معدة بشكلٍ جيد ، يساعد في تحديد الأولويات وتنفيذ المشروعات المطلوبة حتى في ظل الضغوط المجتمعية أو غيرها ، وبالمواصفات المحددة ، ولكن في ظل تراكم على مدى بعيد من خلال عدد من الخطط المرحلية يمكن إكمال العمل دون تبديد لأموال في مشروعات غير مجدية .

١٦/٣ السياسات والترتيب المنطقي والزمني لتحقيق الهدف المرحلي

البرنامج / الفترة	الفترة الأولى	الفترة الثانية	الفترة الثالثة	الفترة الرابعة
البرنامج أ				
البرنامج ب				
البرنامج ج				
البرنامج د				
البرنامج هـ				
البرنامج و				

الشكل يشير إلى أن البرنامج (أ، ب) يمكن إنجازهما في وقت واحد، كما لا بد من إتمامهما أولاً وبدون ذلك لا يمكن الشروع في تنفيذ الأنشطة الأخرى، وهكذا البرامج (ج د، هـ،) وأخيراً البرنامج (و).

١٧/٣ الترتيب المنطقي والزمني لتنفيذ البرنامج (١) التابع للهدف المرحلي أعلاه

النشاط / الفترة	الفترة الأولى	الفترة الثانية	الفترة الثالثة	الفترة الرابعة
النشاط أ				
النشاط ب				
النشاط ج				
النشاط د				
النشاط هـ				
النشاط و				

الشكل يشير إلى أن النشاط (أ) لا بد من إتمامه أولاً وبدون ذلك لا يمكن الشروع في تنفيذ الأنشطة الأخرى، والنشاط (ب، ج، يجب إتمامهما بعد النشاط أ) وهكذا الأنشطة (د، هـ،) وأخيراً النشاط (و)

ثانياً :تنفيذ الاستراتيجية :

تنفيذ الاستراتيجية هو الخطوة الثانية من خطوات الإدارة الاستراتيجية ، ولعل معظم حديث الناس في الشأن الاستراتيجي يدو حول عن تنفيذ الاستراتيجية باعتباره القضية الأساسية، حيث غالباً ما يتساءلون عن ماهية فائدة الاستراتيجية حتى وإن كانت ممتازة، طالما أن تحقيقها على الأرض يتوقف على الصدفة أو الحظ .

برؤية المؤلف فإن علم الاستراتيجية يجب ألا ينتهي في حدود التخطيط الاستراتيجي بل يجب أن يتعداه ليشمل تنفيذ الاستراتيجية، **وفيما يلي نذكر أهم النقاط المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجية :**

١. **تحقيق التكامل والتناسق للنشاط الوطني وأهم ما يشمله :**

أ. هندسة التشريعات بإعادة صياغتها وتشمل إلغاء أو تعديل بعض التشريعات وإصدار تشريعات أخرى جديدة بما يجعل البنية التشريعية تتناسب والغايات الوطنية وتوفر الأوضاع المطلوبة لتحقيقها ، هذا يعني أن الخطوة الأولى من خطوات تنفيذ الاستراتيجية هو إعادة صياغة التشريعات عبر البرلمان ، وفي هذا علاج لخلل أساسي دائماً في يفشل الاستراتيجيات الا وهو التناقض بين الاستراتيجية والتشريعات او عدم توفر الإسناد التشريعي المطلوب لتنفيذ الاستراتيجية.

ب. إن تعرف البرلمان بعمق على المصالح الاستراتيجية ، وكذا التعرف على الفرص التي تحتاج لاقتناصها ونقاط القوة التي تحتاج للحماية والتنمية والتطوير ، ونقاط الضعف والمهددات التي تعترض تحقيق المصالح الاستراتيجية وما يرتبط بذلك من قضايا، كل ذلك يعطي الفرصة للبرلمان لإعادة هندسة التشريعات بما يوفر الاسناد التشريعي باضافة تشريعات جديدة وإلغاء البعض وتطوير البعض الآخر، وتحقيق التناغم والتكامل للنشاط الوطني وحل كافة المعضلات الاتي تعترض او تؤثر على التنفيذ .

ج. كما أن كثير من مفردات الاستراتيجية تحتاج لإسناد تشريعي كالرسالة أو بعض الأهداف أو السياسات ، وفي نفس الوقت بنفس القدر الذي تحقق بتكامل التخطيط

الاستراتيجي القومي ابتداء من التحليل وإنتاج المعرفة الاستراتيجية التي تمثل أعلى تجليات تكامل التحليل الاستراتيجي لربطها بين قوى الدولة الشاملة " سياسة ، اقتصاد ، اجتماع ، إلخ " لينتج عنها غايات وأهداف متكاملة ، فإن وضوح التوجه الاستراتيجي يتيح للبرلمان إنتاج تشريعات متكاملة في مستوى القطاعات كتكامل النشريعات الاقتصادية ، وعلى المستوى الكلي كتكامل التشريعات الاقتصادية مع السياسية مع الاجتماعية .

د. إعادة صياغة السياسات بنفس المنهج أعلاىه ، وتشمل إلغاء أو تعديل بعض السياسات وإصدار سياسات أخرى جديدة بما يجعل حزمة السياسات تتناسب والغايات الوطنية وتوفر الأوضاع المطلوبة لتحقيقها ، وفي هذا ضمان لتكامل السياسات مع الاستراتيجية.

ه. إعادة الهيكلة الإدارية للدولة، بغرض توفير جهاز إداري يستطيع تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة ، وقد يشمل ذلك استحداث وزارات ومؤسسات وإدارات جديدة .

و. ترتيب الشراكات الوطنية الداخلية وتقاسم الأدوار بين الحكومة من جهة ومنظمات المجتمع ومنظمات الأعمال من جهة أخرى، فيما يتصل بتنفيذ الاستراتيجية ، والمتدبر لصياغة مفهوم الرؤية يلاحظ دورها في تأسيس الشراكة الوطنية خلف تنفيذ الاستراتيجية، فكل الرؤى على مستوى المجتمع تنطلق على خلفية الرؤيا القومية، ولعل هذا ما يشير لضرورة تحديد المنهج الوطني للتخطيط الاستراتيجي بما يقود لتوفير هذا الوضع وتحقيق التناسق القومي وتشكيل العقل القومي ، وهذا بالطبع لا يمكن تحقيقه من خلال منهج الاستراتيجية في مستوى المنظمات.

ز. تطوير الفلسفة والسبل الإدارية الحديثة مثل إعادة الهندسة ونظام فرق العمل أو الهيكل الإداري الشبكي .. إلخ ، بما يحقق الكفاءة في إنفاذ الاستراتيجية وضبط الفوضى وتقليل الفساد ويمهد للعمل الجماعي والإبداعي.

ح. استخدام التقنية الحديثة وأنظمة المعلومات، وهو ما يعرف بالحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية، باعتبارها إحدى أهم وسائل السيطرة وتحقيق الجودة بل وتقليل الفساد الإداري والمالي.

ط. هذه المرحلة تستدعي تطوير السلوك الشخصي والجمعي وتعزيز القدرات في التنفيذ الإبداعي وإدارة الوقت والجودة والتميز وإدارة المشروعات ... إلخ ، في ظل مناخ يؤسس للعمل الجماعي الوفاقي .

١+ ١ في ظل	سلوك شخصي سالب سلوك جمعي سالب تفكير تقليدي مهارات محدودة نزاع وتباين في الرؤى	الناتج = صفر

١+ ١ في ظل	سلوك شخصي إيجابي سلوك جمعي إيجابي تفكير إبداعي ابتكاري مهارات متقدمة توافق ورؤى مشتركة	الناتج = ١٠

٢. توفير القيادة الاستراتيجية :

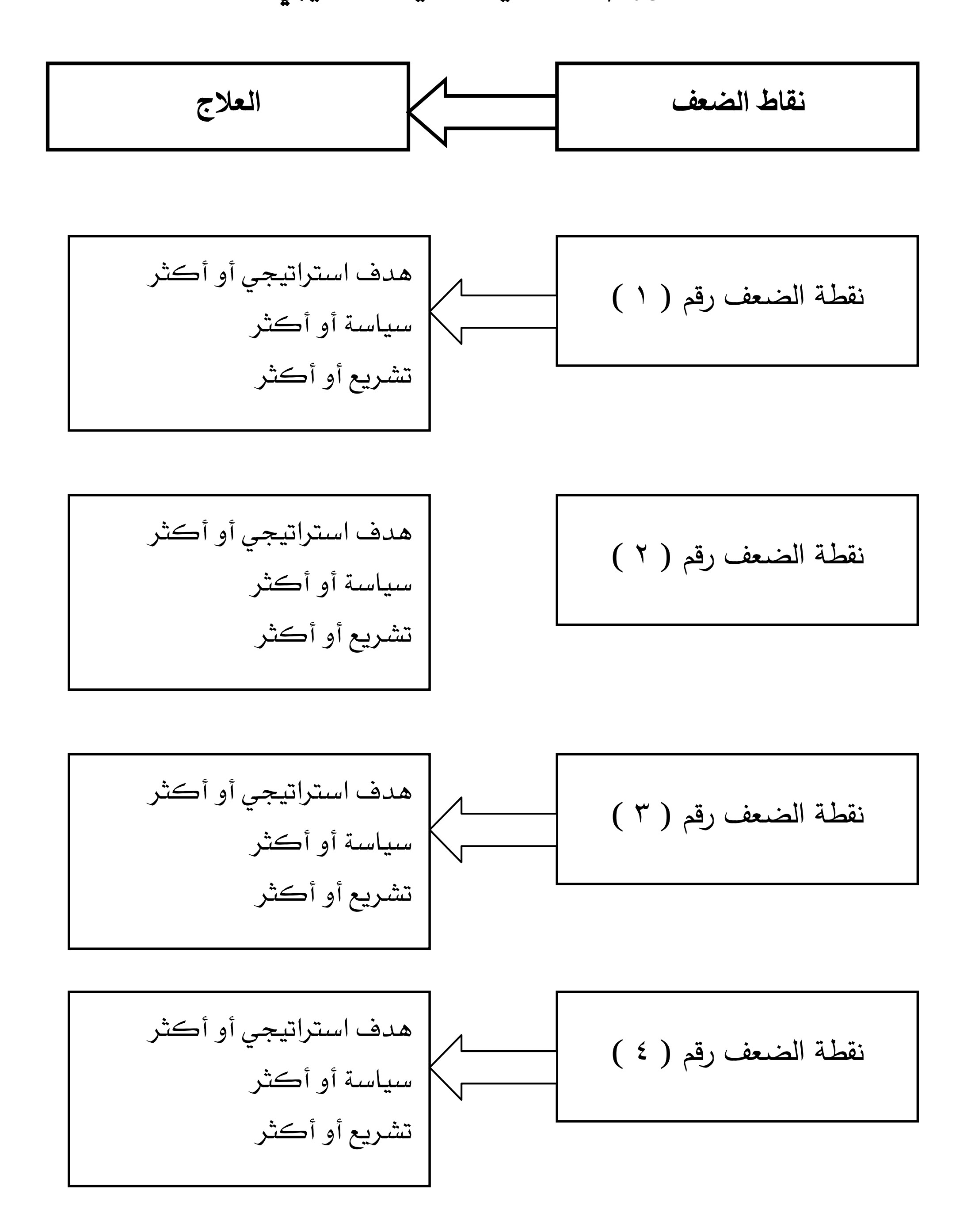
لا يمكن الحديث عن تنفيذ الاستراتيجية إذا لم يتم توفير قيادات استراتيجية مؤهلة تشرف على تنفيذ الاستراتيجية، وهذا يعني ضرورة أن تتضمن الخطط المرحلية الأولى من الاستراتيجية لبرامج مكثفة لتدريب القيادات في الدولة في الحكم والمعارضة والمجتمع، بما يشكل العقل القومي أولاً ويوفر المهارة والسلوك القيادي الذي لا يختلف على المصالح الاستراتيجية الوطنية ويدرك تعقيدات الصراع الاستراتيجي. كما يجب أن تتضمن الاستراتيجية في مسارها الطويل تأسيس معاهد وأكاديميات لتدريب القيادات بجانب

تطوير مناهج الجامعات لتحقيق ذات الغرض . هذه المرحلة تشمل أيضاً إعادة صياغة السياسات والتشريعات واللوائح، لتقود وتشجع السير في تحقيق هذا الهدف المتمثل في توفير قيادات استراتيجية .

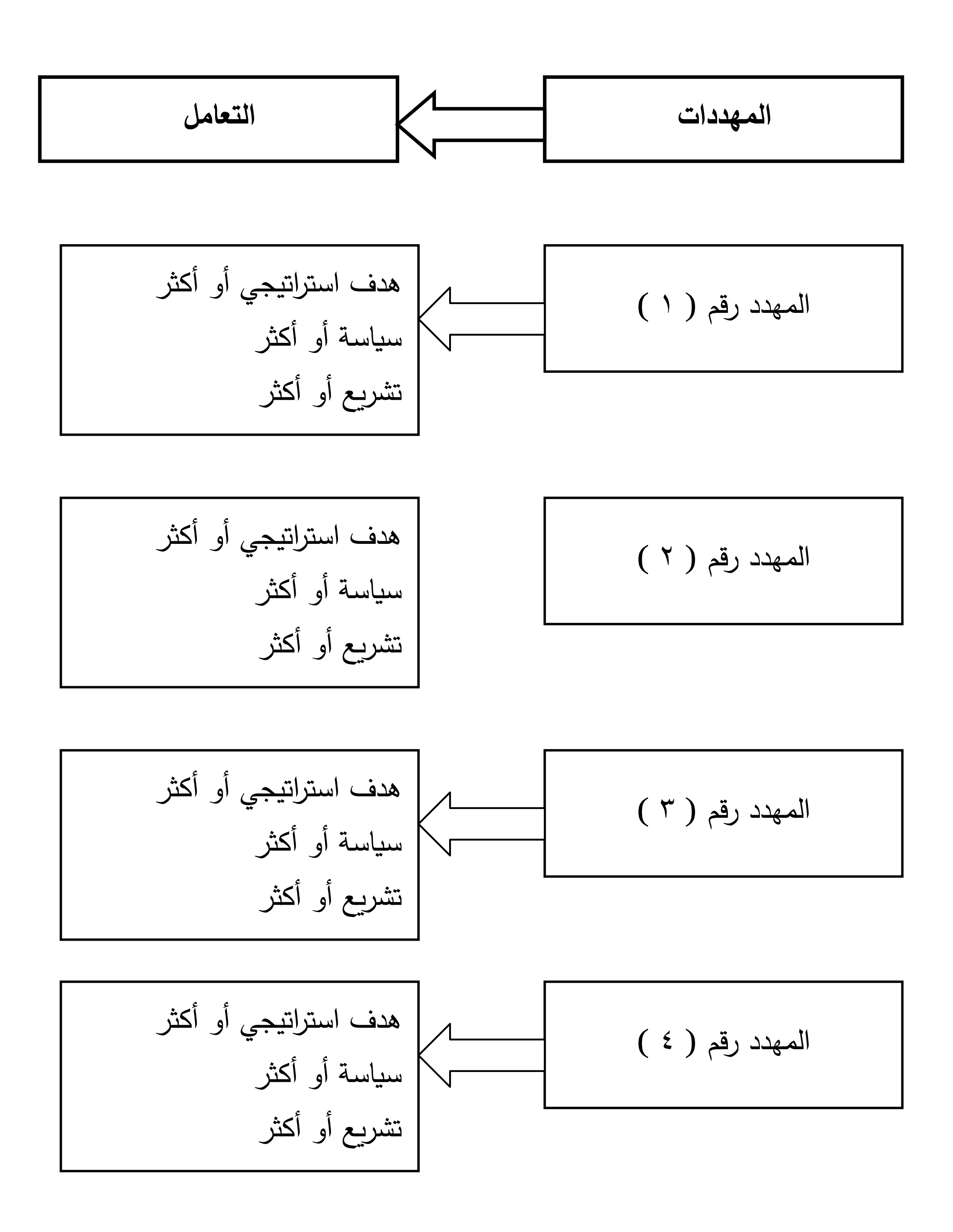
٣. ترقية الوعي الاستراتيجي :

طالما أن الاستراتيجية تمثل خطة الدولة ومصالحها الاستراتيجية ووسيلتها لإدارة حوار وصراع المصالح، وطالما أن الاستراتيجية تعتبر عملية لحشد قوة الدولة، فإن تشكيل وترقية الوعي الاستراتيجي يصبح أهم مظلة لتنفيذ الاستراتيجية، وهذا يعني أهمية ترسيخ الحلم الوطني لدى القاعدة الجماهيرية وتوضيح التحديات التي تواجه تحقيق هذا الحلم وتوضيح تعقيدات تحقيق المصالح، وهذا يشير بوضوح لجانب مهم من مهام استراتيجية التربية والتعليم والإعلام والتدريب في هذا الخصوص .

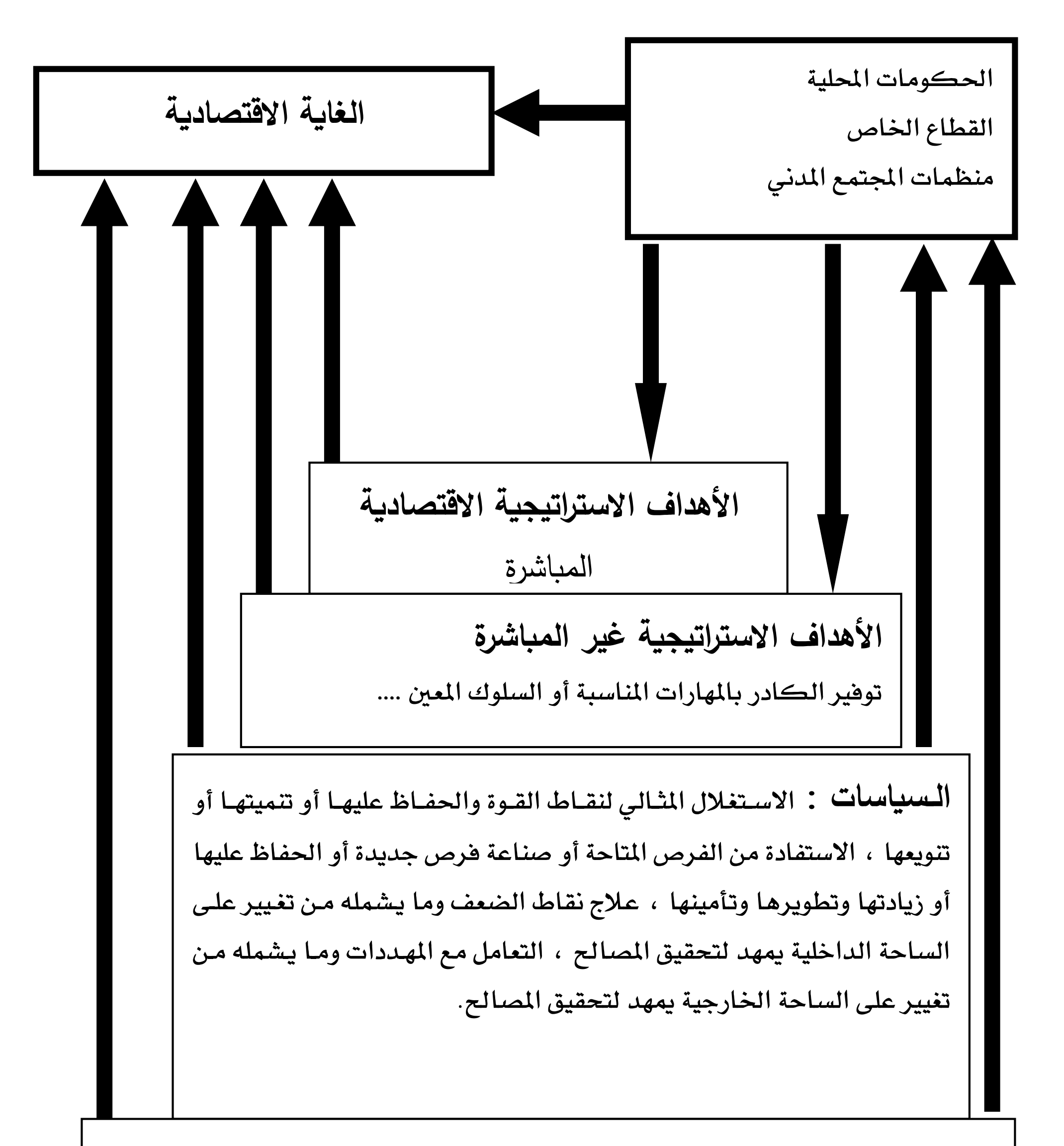
شكل رقم ٣ / ١٨ عملية التخطيط الاستراتيجي



شكل رقم ٣ / ١٩ عملية التخطيط الاستراتيجي



الشكل ٣/٢٠ : دور منهج التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التكامل والتناسق لتنفيذ الاستراتيجية



٤. تشكيل السلوك المناسب لتحقيق الاستراتيجية :

لا يمكن تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة إذا لم تتضمن الاستراتيجيات الفرعية في مجالات التربية والتعليم والإعلام والتدريب، لجانب التغيير الاستراتيجي للسلوك الذي يشمل السلوك السياسي والاقتصادي والاجتماعي وتهيئة الذهنية، وهذا يعني أهمية وجود أهداف إستراتيجية للتعامل مع عدم احترام العمل وإتقانه والزمن ، سلوك احترام النظام والقانون ... إلخ، لذلك استطيع أن أقول أن أي تخطيط استراتيجي لا يكتب له النجاح إذا لم يهتم بالتخطيط الاستراتيجي الثقافي، التربوي، التعليمي ، التدريبي والإعلامي، وكذا بوضع الأولويات التي تضمن تنفيذ هذه الاستراتيجيات خاصة في مراحلها الأولى.

٥. توفير المناخ السياسي الاستراتيجي :

يتوقف هذا الجانب على مدى وجود استراتيجية سياسية تعمل على تحقيق الآتي :

أ. وجود إجماع حول الاستراتيجية، وهذا يعني ضرورة تأسيس الآلية القومية التي تحقق الشراكة الوطنية، إلا أنه يجب الإشارة إلى أن تحقيق ذلك لا يجب بالضرورة أن يتم في وقت وجيز أو بأسلوب المجاملات والترضيات، وإنما يتحقق من خلال تحقيق استراتيجيات التربية والتعليم والتدريب والإعلام، من خلال مسارها الزمني الطويل، وهذا يعني أن تنفيذ الاستراتيجية القومية يكون أفضل وأكثر كفاءة كلما تقدمت الاستراتيجية في مراحلها .

ب. سيادة نظام الدولة وليس نظام الأفراد، وهذا يعني تشكيل السلوك القيادي ومن ذلك السلوك الذي يعي أهمية استمرار تحقيق التراكم من خلال عدم الخروج من الاستراتيجيات والخطط الموضوعة، إن تصرف القيادات بعقلية الحزب في إدارة الدولة وبعقلية تحقيق المصلحة الشخصية، يهزم عمليات تحقيق العقل القومي وتوحيد المشاعر الوطنية ويوفر مناخاً مناسباً لزراعة اليأس والإحباط، ويؤثر على كفاءة التنفيذ ويعطله في أحيان أخرى .

ج. توضيح حدود السلطة السياسية والسلطة العلمية والمهنية، وبالعدم يحدث التدخل السياسي فيما لا يعنيه ويحدث الخلل في تنفيذ الاستراتيجية .

د. وجود نظام لدعم وصناعة واتخاذ القرار يؤسس للشراكة بين السلطة العلمية والسلطة السياسية .

ه. استناد الخدمة المدنية على العلم والقانون في التخطيط واتخاذ القرار والتعيين والفصل من الخدمة .

٦. وجود استراتيجية للعلاقات الدولية

توفر التقانات والخبرات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية من البيئة الدولية، ويشمل ذلك التحالفات والشراكات والتكتلات الاستراتيجية السياسية والاقتصادية .. الخ .

٧. وجود استراتيجية للإنتاج العلمي

تنطلق على خلفية المصالح الاستراتيجية الوطنية وما يتصل بها من قضايا استراتيجية ونقاط ضعف ومهددات .. إلخ، بما يؤدي إلى حشد قوة الدولة العلمية والتقنية خلف تنفيذ الاستراتيجية وما قد تحتاجه لعمليات بحثية أو إنتاج تقني معين .

٨. توفير المهارات المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية :

ينطبق الوضع أعلاه على الجانب الخاص بالمهارات، وهذا يعني ضرورة أن تنطلق استراتيجية الموارد البشرية على خلفية المصالح الاستراتيجية الوطنية، وهو ما تحققه المفاهيم التي يدعو لها هذا الكتاب، وبالتالي يتم توفير الكوادر بالكم والكيف والمتى المطلوبين لتنفيذ الاستراتيجية .

٩. توفير البنية التحتية من التشريعات والسياسات :

إن شمول خطوات الإدارة الاستراتيجية للخطوة التي تهتم بمراجعة التشريعات والسياسات حتى تصبح مناسبة لتحقيق المصالح الاستراتيجية الوطنية، يعني تعرف دائرة التشريعات والسياسات بآلية التخطيط الاستراتيجي ووزارة العدل والوزارة المعنية بالشؤون السيادية، ومن بعدهم البرلمان، لكافة الأوضاع المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية والتي أشرنا لأهمها أعلاه، وبالتالي يتم وضع بنى تحتية من التشريعات والسياسات تمهد لتنفيذ الاستراتيجية بكفاءة .

١٠. **تضمن الاستراتيجية على الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالتغيير** الاستراتيجي المطلوب لتهيئة الأوضاع لتناسب تحقيق الاستراتيجية .

١١. **إعداد الاستراتيجية بناء على المعرفة (نتائج التحليل استراتيجي)**، ولعل الواقع يشير إلى إعداد كثير من الاستراتيجيات دون إجراء للتحليل الاستراتيجي الشيء الذي يجعل من الاستراتيجية مسخ مشوه خالٍ من الرؤية الاستراتيجية التي من خلالها يتم تحقيق التكامل والتناسق والترابط لنشاط الدولة ليتجه نحو مسارات محددة تنطلق على خلفية المصالح الاستراتيجية، فصياغة الرؤية والرسالة والغايات والأهداف الاستراتيجية والسياسات، جميعها يجب أن تنبع من ماعون نتائج التحليل الاستراتيجي .

١٢. **تحديد الأولويات** على المستوى المرحلي بما يراعي الاستراتيجية من حيث إجراء التغيير الاستراتيجي أو استيفاء مطلوبات التنفيذ الاستراتيجي .

١٣. **وجود استراتيجية للإنتاج التقني** توفر السند التقني لتنفيذ الاستراتيجية ومن ذلك الاستغلال المثالي للوقت، من خلال استخدام نظام الإدارة الإلكترونية، وقد أثبتت التجارب أهمية هذا الجانب في تحقيق كفاءة التنفيذ بما يشمله ذلك من تحقيق الجودة والاستغلال المثالي للزمن والسيطرة بقدر كبير على الفساد المالي والإداري.

١٤. **وجود مركز محدد ومؤمن لصناعة القرار** بما يضمن انسياب المعرفة وتوفر الإرادة والمصلحة الوطنية في كل قرار ومنع تمرير أي مصالح أخرى تتناقض والمصالح الوطنية.

١٥. **وجود آلية للتخطيط الاستراتيجي** منصوص عليها في الدستور، تعمل بصلاحيات وتنظيم إداري، يناسب رعاية المسار الاستراتيجي للدولة (راجع الفصل الأول من الباب الثالث من هذا الكتاب) .

إن كـل مـا أشـرنا إليـه أعـلاه حـول تنفيـذ الاسـتراتيجية، تتـضمنه مفـاهيم التخطـيط الاستراتيجي الـسياسي والتربـوي والإعلامـي ومفهـوم التغـيير الاسـتراتيجي .. إلخ .. الواردة في هذا الكتاب، وهو ما يؤكد أن وضع وتنفيذ الاستراتيجية بنجاح يتوقـف علـى مدى ارتكازها على مفاهيم تحقق التكامل والتناغم والترابط بـين أنـشطة الدولـة وتهيـئ الأوضاع لتنفيذ الاستراتيجية، وأن إغفال أي مجال من مجالات التخطيط الاستراتيجي من شأنه أن يؤثر على كفاءة تنفيذ الاستراتيجية (للمزيد نرجو مطالعة الفصل الثاني من هذا الكتاب) .

إن التخطيط الاستراتيجي يعني تحديد عددٍ من الغايات التي قد يتطلـب تحقيـق كـلا منهـا إنجاز عدد من الأهداف الاستراتيجية، كما قد يتطلب إجـراء تغـييرات اسـتراتيجية، هـذا الأمر يتطلب إعادة تصميم الهياكل التنظيمية والتي تحدثنا عنها في الفصل الأول مـن هـذا الكتاب، بما يتماشى مع التخطيط الذي تم، وقد يستدعي إعادة تصميم الهيكل من جديـد بما يشمل إضافة وزارات أو إدارات جديدة أو إلغاء أخرى، وإعادة توصيف الوظائف بما يشمل العمق الذي تتطلبه الخطة الاستراتيجية.

التغيير الاستراتيجي :

إن تنفيذ الاستراتيجية يستدعي بالضرورة تهيئة الأوضاع حتى تصبح ملائمة لتحقيق المصالح الوطنية ، لذا يعد التغيير الاستراتيجي من أهم خطوات تنفيذ الاستراتيجية .

اتفق معظم الخبراء على أن التغيير الاستراتيجي له أنواع ثلاثة هي :

١. إعادة الهيكلة، ٢. إعادة الهندسة، ٣. التجديد والتميز

بوجهة نظر المؤلف الأنواع الثلاثـة أعـلاه مناسـبة للـشركات والمنظمـات إلا أنهـا لا تستوعب حجم ونوع التغيير الاستراتيجي المطلوب في حالة التخطيط للدولة، وكـثيراً مـا نسمع أن الخطة الاستراتيجية المعينـة ممتـازة لكـن (علـى سـبيل المثـال) المـشكلة في أن الثقافة المحلية اعتادت على الكسب السريع أو أن هناك مشكلة في السلوك الذي لا يحـترم الزمن أو العمل أو وجود مشكلة في التمويل أو عدم وجود كـوادر مؤهلـة، وهـو وضـع ينافي أبسط أبجديات التخطيط الاستراتيجي الذي يقوم من خلال تحليـل البيئـة الداخليـة

والخارجية بتحديد نقاط الضعف والتي يمكن أن تشمل السلوك السيئ تجاه الوقت أو احترام العمل أو ضعف التمويل أو القدرات البشرية، وهو وضع يعني ضرورة بلورة أهداف أو سياسات تسعى لعلاج نقاط الضعف تلك، وهو قد يعني في بعضٍ منها إحداث تغييرات استراتيجية مثل إعادة صياغة السلوك للمواطن ليحترم العمل أو الزمن، وهكذا لا يستسلم التخطيط الاستراتيجي الحقيقي لمثل هذه العقبات وإنما يسعى عبر فترات زمنية طويلة لعلاجها وهو من المواضيع التي تعزز استحالة تحقيق تنمية بمفهومها الشامل خلال فترة زمنية قصيرة لأن ذلك يتطلب مواجهة الكثير من العقبات والتحديات التي تحتاج لزمن طويل لتحقيقها، خاصة في مستوى الدول، يعزز ذلك ما تحقق من سلوك رفيع لدى بعض الدول، وهو وضع لم ترثه تلك الدول وإنما قامت بتحقيقه عبر تخطيط استراتيجي متقن .

مثال : قد تقوم محطة تلفزيونية محلية بتغيير كل أجهزتها ومعدات البث وتركيب أجهزة جديدة، وذلك إذا قررت التحول نحو العالمية على سبيل المثال، بل أن تلك القناة قد تضطر إلى تعديل الهيكل الإداري حتى يشمل إدارات تلبي متطلبات التعامل مع الجمهور العالمي، وقد تقوم بتغيير الفريق العامل بكامله وتعيين فريق جديد من الذين يستطيعون التعامل مع الجمهور العالمي من تحدث بلغات أجنبية أو معرفة بتقنيات حديثة أو معرفة بتاريخ وثقافات عالمية الخ .. إذن التغيير الاستراتيجي يهتم بإجراء عمليات تغيير كبيرة.

وفي عالم الاقتصاد نجد أن التغيير المتسارع في الأنماط الاستهلاكية قد يتطلب إجراء تغييرات أساسية في استحداث أو تغيير المنتجات بمنتجات جديدة أو تغيير النظم الصناعية أو تغيير استراتيجيات التنافس وبناء القدرات، وقد يفرض الواقع الاقتصادي الوطني أن تقوم المنشأة بإجراء تغيير استراتيجي مثل أن يقوم مصنع للزيوت بنقل المصنع من بلد معين لا تمكن قوانينه وسياساته الاقتصادية من تحقيق الميزة التنافسية العالمية لتلك الصناعة، إلى إعادة تركيب المصنع في دولة أخرى تمكنه من التنافس العالمي وتحقيق القدرات التنافسية .. ولعل هذا الوضع هو ما أصبح يفرض حتى على الدول بالقيام

بتغييرات استراتيجية حتى لا يضطر المنتج الـوطني للبحـث عـن المكـان الأفـضل، مثـال لذلك أن عدم قيام الدولة بإحداث تغييرات استراتيجية في سياساتها الاقتصادية بما يحـول بيئتها الاستثمارية إلى بيئة جاذبة دولياً بحيث تمكن المؤسسات التي تعمل بتلك الدولة مـن التنافس العالمي وتحقيق المزايا النسبية العالمية، فإن واقـع العولمـة سـيفرض علـى المنـتجين والمستثمرين التحول نحو مكان آخر يحقق لهم أهـدافهم الاسـتراتيجية، ويعتـبر العجـز في إجراء التغيير الاستراتيجي أحد أهم أسباب فـشل المنظمـات والـدول في البيئـة العالميـة، والعكس فإن القدرة على التغيير الاسـتراتيجي هـي أحـد أهـم أسـباب تحقيـق التفـوق والبقاء.

مفهوم التغيير الاستراتيجي : وهو برؤية الكاتب :

القيام بترتيبات أساسية من شأنها توفير الأوضاع والظروف المطلوبة لتحقيق الغايـات والأهداف الاستراتيجية والسعي لإحداث نقلـة أساسـية في القـدرات التنافـسية للدولـة وتعزيـز قـدراتها تجـاه تحقيـق المـصالح الوطنيـة الاسـتراتيجية الـتي يفرزهـا التخطـيط الاستراتيجي القومي .

ومما يعطي التغيير الاستراتيجي أهمية بالغة هو كونه يـوفر أوضـاعاً مناسـبة لتحقيـق الغايات والأهداف الاستراتيجية، وأن غياب ذلك يقود لخطأ أساسي يقـع فيـه كـثير مـن المخططين في الدول النامية، يتمثل في تصميم اسـتراتيجيات تعتمـد علـى خطـط قـصيرة تعتمد على موارد الدولة وما قد يتوفر من دعم خارجي فقط، والوضع الصحيح هـو أن تتم بلورة أهداف يتم تمويلها من خلال برامج ومشروعات كما هو مشار إليه أعلاه، مـع السعي في ذات الوقت لبلـورة أهـداف وبـرامج وسياسـات وتـشريعات تـسعى لإجـراء تغييرات تقود نحو خلق مناخ سياسي واقتصادي واجتماعي، هو الـذي يجـذب الأمـوال والاستثمارات للدولة، ولننظر إلى تجربة جبل علـى ومنطقـة shin jin حيـث سـنجد أن الوضع السياسي والاقتصادي هو الذي نجح في جذب التمويل.

بوجهة نظر المؤلف، هناك سبعة أنواع رئيسة للتغيير الاستراتيجي هي:

١. التغيير الثقافي .
٢. التغيير الإداري .
٣. التغير السياسي .
٤. التغيير في نطاق العمل .
٥. التغيير المؤسسي .
٦. التجديد والتميز .
٧. التغيير الفني أو الهندسي .

أولاً : التغيير الثقافي

من التحديات الكبيرة التي واجهت التخطيط الاستراتيجي للكثير من الدول المتقدمة خلال القرن الماضي هو الإشكالات الثقافية ومنها الإشكالات السلوكية، سلبية ذهنية بعض المواطنين (**Mentality**) ، عدم احترام العمل والزمن، طريقة التفكير ، ضعف ثقافة التخطيط ، ضعف ثقافة خطة الوطن ، ضعف الشراكة بين السلطة العلمية والسلطة السياسية وسوء السلوك السياسي الذي يضر بقدرات الدولة في إدارة صراع المصالح وبلورة مسارها الاستراتيجي، المجاملة على حساب المصلحة العامة ، عدم قبول النقد ، عدم احترام النظام والتقيد به ، عدم الثقة في العمل كروح فريق ، الروح الفردية ، سيادة الانتماءات الشخصية والحزبية والجهوية على المصالح الوطنية ، وسوء السلوك الاجتماعي كالإتكالية ، النزعات العرقية ، أو اهتمام أصحاب المواشي والأغنام بإكثارها والعناية بها دون إدخالها في العملية الاقتصادية كسلوك اجتماعي يحرم الدولة من الاستفادة من تلك الثروة .. الخ مما شكل أرضية هشة لا تتحمل أي أهداف استراتيجية طموحة كتلك التي حققتها بالفعل العديد من تلك الدول، الشيء الذي يجعل من التغيير الاستراتيجي الثقافي مدخلاً مهماً بل وأساسياً لنجاح التخطيط الاستراتيجي .وهو رغم أهميته لا يزال مهملاً في معظم استراتيجيات الدول النامية.

ثانياً : التغيير الاستراتيجي الإداري

إن التحول الاستراتيجي الناجم عن تحديد أهداف استراتيجية يعني مواجهة الدولة لتحديات أكبر، وطالما تحدثنا عن التغيير الاستراتيجي فإن هذا يعني أن الوضع القائم قبل التغيير غير مؤهل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وطالما أن الأهداف الاستراتيجية تعني تنافس أكبر وتعامل مع بيئة أوسع وأكثر تعقيداً، فإن قدرات القيادة المطلوبة للتعامل مع هذا الواقع الجديد ستكون مختلفة عن الوضع السابق، يأتي حديثنا هذا مقروناً مع ظروف العولمة التي أصبحت تعني ضمن مفاهيمها العديدة، القدرة على التنافس العالمي والقدرة على التفاعل مع البيئة الدولية، عليه نجد أن المدير بقدراته التقليدية في علم الإدارة لا يمكنه مواجهة أو منافسة الآخرين ذوي التخطيط الاستراتيجي والقدرات الهائلة في مجال الإدارة الاستراتيجية، الشيء الذي يفرض إجراء تغيير استراتيجي في الإدارة وهياكل الإدارة يشمل تدريب وتعيين مديرين استراتيجيين ذوي تفكير استراتيجي عالمي وقدرات استراتيجية ومعرفة بالإدارة الدولية .. كما يشمل إعادة تصميم الهياكل الإدارية بإضافة وإلغاء خطوط ومستويات وإضافة إدارات وإعادة توصيف الوظائف بصورة تلبي الخطط الاستراتيجية، واستخدام أساليب الإدارة الإلكترونية، كما تشمل إعداد القدرات والنظم الرقابية بما يجعلها تناسب المتطلبات العالمية، حتى مستوى ومواصفات الأداء الإداري يطاله التغيير الاستراتيجي، فإذا كان الإهمال في عدم الرد على رسائل المواطنين أو الرد بعد فترة طويلة لا يعتبر خطأ في السابق، فإن التغيير الاستراتيجي الإداري يشمل مثل تلك المعايير ويضع ذلك التصرف في خانة الجريمة، ويؤسس لكفاءة العمل الإداري بما يضمن في حالة هذا المثال توفير كادر إداري ذي مواصفات إدارية عالمية تجعله يحسن إدارة الوقت ويحترم أسس التعامل، ومن ذلك الرد على رسائل المواطنين في الوقت المحدد وإنجاز عمل معين بالمواصفات المحددة في وقت محدد، وهكذا يتم إحداث تغيير استراتيجي في إدارة المنظمة ينعكس على قدرتها في إدارة مصالحها بصورة أفضل وبالتالي تعزيز قدراتها وإمكانياتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وإدارة حوار المصالح .

مثال للتغيير الاستراتيجي الإداري : قام أحد المصانع الوطنية المتخصصة في إنتاج الزيوت بوضع خطة استراتيجية جديدة نجم عنها التحول من الإنتاج للسوق المحلي إلى الإنتاج للسوق العالمي. حتى نتمكن من رصد التغيير الاستراتيجي الإداري، **فانه يجب ذكر المعلومات التالية حول المصنع قبل الخطة الاستراتيجية والوضع بعدها :**

أن المصنع ينتج للسوق المحلي ويواجه منافسين محليين تقليديين .

أن الإدارة بالمصنع تقليدية بسيطة ذات تفكير محدود من ذوي الخبرة في مجال الزيوت لا خبرة لها عن الأسواق العالمية .

أن الآليات الموجودة تقليدية .

مستوى جودة الزيت متدنية .

أن السياسات المالية المحلية لا تسمح بتحقيق ميزة نسبية عالمية .

أما الوضع بعد الخطة الاستراتيجية :

المنافسة أصبحت معقدة .

المصنع له ارتباط أكبر بالقوانين والسياسات الدولية .

التنافس يتطلب قدرة وميزة تنافسية عالمية .

فنجد أن التغيير الاستراتيجي يسعى إلى : .

- توفير إدارة جديدة ذات قدرة على التعامل مع السوق العالمي، ويشمل ذلك تعيين مديرين دوليين أي ممن يجيدون المعرفة باللغات الأجنبية والقوانين الدولية ونظم التجارة العالمية والقدرة على التعامل مع ثقافات متعددة .
- تعيين مديرين استراتيجيين ذوي تفكير استراتيجي.
- تطبيق مبادئ الجودة العالمية .
- القيادات أعلاه تستطيع التخطيط بما يؤدي إلى امتلاك المصنع للميزة النسبية العالمية.

إذا تأملنا هذه الخطوات يتضح لنا أن المصنع المذكور قد شهد انقلاباً إدارياً عنيفاً كان هو المدخل الأساسي لمواجهة التنافس العالمي الشرس وبدونه لا يمكن للمصنع تحقيق

أهدافه الاستراتيجية حتى ولو أجرى التغييرات الاستراتيجية الفنية والهندسية وتغييرات في مجال التجديد والتميز، وهو ما يمكن أن نطلق عليه التغيير الاستراتيجي الإداري.. وسنتناول هذا الموضوع بصورة أكثر تفصيلاً عند دراسة الحالات العملية في هذا الكتاب

ثالثاً : التغيير السياسي

هو عبارة عن تغيير أساسي في المجال السياسي كتشكيل ثقافة وسلوك وممارسة سياسية جديدة تناسب مطلوبات تحقيق المصالح الاستراتيجية على المستوى الداخلي ، كما يمكن أن تشمل ترتيبات في المجال الدولي ، تقود أو تساعد في تحقيق أو امتلاك القدرات التنافسية أو تعزيز المركز التفاوضي من خلال الجانب السياسي ، ففي ظل الصراع الدولي الشرس حول المصالح فقد برز إلى العالم مفهوم التكتل الإقليمي بين الدول الذي تسعى من خلاله الدول إلى استكمال وتعزيز عناصر التفاوض الوطني أمام المصالح والقوى الأخرى، ولعل من أبرز التغييرات السياسية التي شهدها العالم مؤخراً هو قيام الاتحاد الأوربي، ومن قبلها وحدة ألمانيا التي اختفت بموجبها دولتي ألمانيا الغربية وألمانيا الشرقية ليبرز وضع سياسي جديد هو الكتلة الاتحادية الألمانية التي استطاعت أن تقود عمليات الاتحاد الأوربي، كما نلاحظ ذلك في قيام تجمع دول الخليج العربي الذي يسعى الآن إلى إصدار عملته الموحدة، وقد سبقها تكتل عدد من الإمارات تحت اسم دولة الإمارات وهناك الوحدة اليمنية. وفي السودان هناك العديد من الدراسات التي تتحدث عن وحدة السودان ومصر كمطلب استراتيجي لمواجهة تحديات العصر .

رابعاً : التغيير في نطاق العمل

من أهم التطورات التي برزت مؤخراً هو ما يعرف بالميزة النسبية العالمية، حيث أصبح التنافس العالمي يتطلب أن تكون السلع والخدمات بالجودة العالمية والسعر الرخيص من المنظور العالمي، وتعزز هذا الوضع بعد سريان شروط العولمة الاقتصادية وقوانين ونظم التجارة العالمية، ومن ثم فقد أصبح البقاء والاستمرار يتوقف على مدى امتلاك هذه الميزة العالمية، وما يخصنا في هذا الجانب هو أن تحقيق الميزة النسبية يتطلب توفر العديد من الشروط والمرتكزات على رأسها السياسات المالية والأوضاع الاقتصادية

والاستراتيجية المناسبة، حيث نجد أنه من غير الممكن تحقيق ميزة نسبية عالمية في ظل سياسات مالية تفرز رسوم وضرائب باهظة، هذا الوضع انعكس على الحكومات حيث أصبح التخطيط لوضع السياسات المالية الوطنية يتم من منظور عالمي يؤدي إلى تمكين النشاط الاقتصادي الوطني من التنافس العالمي، والعكس صحيح فإن السياسات المالية التي يتم إعدادها من منظور محلي غالباً ما تقود إلى تحقيق دخل عالٍ مؤقتاً، إلا أنها تتسبب في تشويه البيئة الاستثمارية فيما بعد. كذلك من المعروف أن انطلاق التخطيط الاستراتيجي للشركات لا يمكن أن يتحقق إلا بالارتكاز على تخطيط استراتيجي وطني توفر له ظروف وأوضاع اقتصادية وسياسية معينة، وعليه فإن العالم قد دخل إلى مرحلة الترويج للاستثمار من خلال توفير مرتكزات سياسية، استراتيجية، مالية، اقتصادية، هي التي تجعل الدولة المعينة جاذبة تلقائياً بفضل إتاحتها لتحقيق الميزة النسبية وليس عبر قوانين تشجيع الاستثمار ذات الأثر المحدود، مثال لذلك إذا سئلت عن أفضل مكان لإقامة مصنع للكمبيوتر فإنك ستقول الهند، ليس لأن بها قانون تشجيع استثمار ولكن لأنها نجحت في توفير العناصر المطلوبة لتحقيق ميزة نسبية عالمية في ذلك المجال .

الوضع أعلاه يعني أن الشركات كي تنافس وتبقى بل وتحقق طموحاتها، فإنها ستبحث عن تلك البيئة وإذا لم تجدها محلياً فستفكر في البحث عن مكان آخر أو أماكن أخرى تتيح لها ذلك، ولعل التقسيم الدولي للعمل بحيث يتم تصنيع أجزاء المنتج المعين في أكثر من دولة هو نوع من أنواع تغيير نطاق العمل بحثاً عن الميزة النسبية، حيث نجد على سبيل المثال أن الميزة النسبية لتصنيع سيارة يتطلب أن تكون كافة أجزائها جيدة ورخيصة بالمستوى العالمي، هذا يعني أن الوصول لذلك قد يتطلب أن يتم تصنيع المحرك في دولة بها ميزة نسبية في هذا الجانب، فيما يتم تصنيع أجهزة الإضاءة في دولة أخرى والمعدات الكهربائية في أخرى، وهكذا نجد أن كافة الأجزاء تتمتع بالميزة النسبية العالمية، ليتم تجميعها مع بعضها لنصل إلى سيارة ذات ميزة نسبية عالمية، ووضع كهذا يحتم على الشركة تغيير نطاق أعمالها من المحلية إلى العالمية ليمتد نشاطها في أكثر من دولة، وقد شهدت الفترة الماضية هجرة المئات من الشركات من أوطانها إلى مناطق أخرى بحثاً عن البيئة المناسبة لتحقيق الميزة النسبية، لذا فقد أصبح تغيير نطاق العمل من مكان إلى آخر

هو أحد أنواع التغيير الاستراتيجي، بينما يعني عدم وجود السياسات المالية والأوضاع الاستراتيجية المعينة هجرة الدولة إلى دول أخرى.

تغيير نطاق العمل لا يعني انتقال الماكينات ومتطلبات الإنتاج من دولة إلى أخرى، وإنما قد يعني انتقال نطاق العمل من المحلية إلى نطاق أوسع (إقليمي أو عالمي) دون انتقال الأجهزة، مثل تحول نطاق الأسواق إلى العالمية و التلفزيون أو الإذاعة أو الصحيفة .. الخ من مخاطبة جمهور محلي إلى مخاطبة جمهور عالمي .

مثال للتغيير الاستراتيجي في نطاق العمل :

يمكن ملاحظة التغيير الاستراتيجي من خلال تحويل نطاق العمل في الحالة العملية بالفصل الأخير من هذا الكتاب حيث نلاحظ أن مصنعاً للزيت بإحدى الدول توقف عن العمل لعدم قدرته على منافسة الزيوت المستوردة التي كانت أسعارها أقل بكثير من الزيوت المحلية فضلاً عن ارتفاع جودة الزيوت المستوردة، وعندما قام المصنع الوطني بإعداد دراسة حول بناء ميزة نسبية عالمية وجد أن الرسوم الحكومية بوطنه تعادل ٥ أضعاف الرسوم في دول أخرى، ووجد أن سعر الكهرباء يساوي أربعة أضعاف سعرها بدول أخرى، وأسعار البذور الزيتية أغلى من السعر العالمي، وهكذا لم يكن أمام ذلك المصنع إلا خيارين إما وقف نشاطه أو تغيير نطاق العمل ليعمل في بيئة تتيح له تحقيق الميزة النسبية العالمية .

خامساً : التغيير المؤسسي

يتعلق التغيير المؤسسي بتعزيز قدرات المنظمات غير الحكومية كشركات القطاع الخاص ومنظمات العمل الطوعي ، حتى تستطيع الإسهام في تحقيق المصالح الاستراتيجية ، ويتضمن ذلك تأسيس الشراكات الداخلية بين الحكومة من جهة والمنظمات المجتمعية من جهة أخرى في إطار الاستراتيجية القومية ، وتمتد لتشمل تأسيس شراكات وتحالفات استراتيجية بين هذه المنظمات ورصيفاتها في الساحة الإقليمية والدولية بما يمكن من المساهمة في تحقيق المصالح الاستراتيجية للدولة فالمنافسة في كثير من الأحيان تتطلب تنمية وتعزيز القدرات التنافسية من خلال عدد من الوسائل، من

أهم تلك الوسائل هو الـشراكة الدوليـة أو الانـدماج أو التحـالف بـين الـشركات وبـين المنظمات ، وكثيراً ما نسمع بأن عدداً من الشركات أو البنوك أو المـصانع قـد تكتلـت في كيان قانوني جديد، وتكون حيثيات ذلك هو تعزيز القدرات التنافسية .

سادساً : التجديد والتميز

يهتم هذا الجانب بتطوير الأداء الاستراتيجي ليتعدى مرحلة الجودة العالمية نحو التميز الشئ الذي يفرض عمل ارتباط بين الدولة أو المؤسسة المعينة بمراكز البحث العلمي حتى تستطيع تحقيق التميز والمحافظة على التميز من خلال تبني الأفكار الجديـدة ، وقـد أثبتـت بعـض الدراسـات أن هنـاك ارتباطـاً بـين التقنيـة ومـستوى الجـودة والتميـز ، حيـث إن التكنولوجيا الحديثة تمكن المنظمة من الإنتاج لـيس بمـستوى عـالمي متميـز فحـسب، بـل وأيضاً قدرتها في مسايرة السلوك والأنماط في البيئة العالمية .

إن تعقيدات العصر أصبحت تفرض أنماط استهلاكية معقدة تميل للتجديـد ولا تقبـل الرتابة ، وبالتالي فإن إهمال السعي نحو التميز يعني خروج الدولة ، الـشركة ، المنظمـة .. إلخ ، من المنافسة ، وهذا ينطبق على الكبار والصغار ، فإذا استمرت شركة تنتج الهـاتف المحمول في طرح منتجاتها دون تغيير ودون تميز فسيتخطاها المستهلك نحو غيرها مهما كان حجمها واسمها في السوق وهكذا . ، وفيما يتعلق بالإعلام على سبيل المثال فإن وسائل الإرسال الإعلامي ينبغي أن تعمل لتحقيق مركز متفوق من خلال التميـز ، كـذلك فـإن إجراء تغييرات استراتيجية في مناهج تدريب الإعلاميين على استخدام التقنيـة يـصب في خانة التجديد والتحديث، لذا فإن نجـاح الدولـة يتوقـف علـى مـدى قـدرتها في إجـراء تغييرات استراتيجية تتعلق بالتجديد والتحديث.

إن التغيير الاستراتيجي في الدولة فيما يختص بهذا الجانب لا يتوقف عند هـذا الحـد بل يتعداه ليشمل أموراً أخرى، ومن الأمثلة لـذلك، إجـراء تغـيير اسـتراتيجي في النظـام التعليمي، بما يشمل اتخاذ تغيرات جذرية في توجهات التعليم ومـا يتبـع ذلـك مـن تغـيير أساسي في المناهج وإعادة تدريب وتأهيل المعلمين.

كما يجب ملاحظة أن دخول الدولة في غمار المنافسة الكلية تفرض على التعليم الوطني الاهتمام بزراعة أنماط التفكير الإبداعي على مستوى الشعب .

سابعاً : التغيير الفني أو الهندسي

وهو يهتم بإجراء التغيير الفني والتقني المطلوب لتحقيق القدرات والمزايا التنافسية العالمية واستيفاء متطلبات الحفاظ على البيئة، لذا فالتغيير الفني أو الهندسي يهتم بإضافة تقنيات أو معدات أو أجهزة جديدة أو قد تعني إلغاء كل النظام الهندسي أو الفني القديم واستبداله بخط إنتاج جديد، والسبب في ذلك هو أن التغير في الأنماط ومستوى المواصفات والجودة ومستوى التكلفة قد يتطلب ذلك التغيير، فأحياناً نجد أن التكلفة بخط الإنتاج التقليدي تحتاج إلى ١٠٠ عامل وموظف وتستهلك طاقة كبيرة أو تفرز مخلفات أكثر أو وتوفر إنتاجاً مكلفاً، أو قد توفر إنتاجاً بمواصفات لا تتناسب مع الوضع الحالي للسوق، أو قد تفرض القوانين الدولية مثل قانون البيئة إجراء التغيير مثل التحول من استخدام الجازولين أو الفيرنس إلى الكهرباء أو الغاز. وهكذا يفرض الواقع في البيئة أن يتم إجراء التغيير أو التوقف عن التنافس.

مراحل عملية التغيير :

تتم عملية التغيير الاستراتيجي من خلال الخطوات التالية :

١. تحديد حيثيات ودوافع و دواعي التغيير .
٢. تحديد التغيير الاستراتيجي المطلوب إحداثه .
٣. دراسة وتحليل إفرازات ونتائج عدم إجراء التغيير الاستراتيجي .
٤. دراسة جدوى التغيير الاستراتيجي .
٥. إجراء التغيير الاستراتيجي .
٦. تقييم الأداء ومدى تأثيره على تحقيق الأهداف الاستراتيجية .
٧. مراجعة التغيير وإجراء ما قد يلزم من تصحيح .

الأولويات :

في كثير من الأحيان تعترض الإمكانات المالية تنفيذ طموحات الخطط الاستراتيجية، لذا فإن المخططين في هذه المرحلة بعد انتهاء عملية التخطيط يقومون بوضع فلسفة تحديد الأولويات، حتى لا يتم تحديد الأولويات وفق مزاج المسئولين أو دون رؤية ، فتأتي قاصرة أو مختلة .

ويجب أن نوضح هنا أن الأولويات تتعلق بالخطط المرحلية والتشغيلية ، فالاستراتيجية يجب أن تنفذ بنهاية عمرها الذي قد يكون في حدود ٤ أو خمسة خطط مرحلية الشئ الذي يعني أن هناك بعض الأهداف لا يمكن تحقيقها بينما تبرز أهمية أخرى لاعتبارات معينة، لذا فإن مرحلة تنفيذ الاستراتيجية أي مرحلة لخطط المرحلية يجب أن تتضمن فلسفة ومنهج لتحديد الأولويات لكل مرحلة ، ويلاحظ أن الخطط المرحلية الأولى من الاستراتيجية غالباً ما تضع أولوية لسد الفجوات في الخدمات الأساسية بجانب توفير الموارد البشرية باعتبارها قضايا إنسانية ويمكن أن تهدد الأمن والاستقرار وتعطيل أي عمليات تهدف لتحقيق التنمية لاحقاً ، هذا لا يعني اقتصار التخطيط على هذه الجوانب فقط وإنما يمكن أن يشمل جوانب أخرى كذلك .

وفي كثير من الأحيان يتم تحديد الأولويات لمواجهة المتغيرات الراهنة .

وقد تحدد الأولوية للسير في قطاعات إنتاجية معينة أو التوجه نحو أسواق محددة، وهذه بدورها قد تعطي أولوية للتدريب والتعليم في مجالات معينة.

إن وجود تحليل استراتيجي متقن مقروناً مع الأهداف الاستراتيجية يساعد في تحديد الأولويات بشكلٍ كبير، فقد نجد أن سد الفجوات في الخدمات في سبيل تحقيق عدالة التنمية أو التوازن داخل الدولة، معيار لاختيار بدائل معينة، وقد يتم اختيار بدائل لصلتها بمهددات أمنية معينة ، فقد يكون تنويع مصادر الدخل القومي لدولة (ما) في ظل الأوضاع الدولية المتغيرة وإمكانية استخدام هذا الضعف لتهديد الدولة أو إرغامها على التصرف بشكل معين .. إلخ ، قد يعتبر ذلك أولوية وبالتالي يتم توفير التمويل والدعم له ، إن وضوح الرؤية بهذا الشكل يساعد في تحديد الأولويات.

كما يمكن أن تتم دراسة أثر كل بديل من حيث تكلفته المالية ومردوده من حيث تحقيق الأهداف، حيث يتم رصد كل البدائل، ومن ثم يتم اختيار البدائل التي تحقق نتائج كبيرة من خلال تمويل أقل، كما يجب وضع الأولويات بما يراعي تحقيق مطلوبات تنفيذ الاستراتيجية المشار إليها سابقا بجانب مطلوبات قيادة التغيير الاستراتيجي، فإهمال الأهداف الاستراتيجية الخاصة بتشكيل السلوك والمهارة المطلوبة لتحقيق الاستراتيجية يقود للفشل في نهاية الأمر .

وقد يتم اختيار بديل معين لتوقف مشروعات أو أهداف عديدة على تحقيقه وقد يكون ذلك ممكناً من خلال استخدام جدول الترتيب الزمني والمنطقي للأهداف، لاحظ الأشكال التالية، فالترتيب الزمني والمنطقي يساعد في عدم منح تمويل لبرامج وأهداف يتوقف تحقيقها على إنجاز برامج أو أهداف أخرى ، وبالتالي لا يعقل أن يتم تمويل أهداف أو برامج ثم يتوقف العمل بعد ذلك نتيجة لعدم تحقيق البرامج التي كان من المفترض تحقيقها في البداية ، وهكذا يتم تعطيل العمل وصرف مال وزمن دون أن ينجز الهدف الكبير ، وبالنظر إلى الشكل ٣/ ٢١ مقروناً مع الشكل ٣/ ٢٢ الذي يعبر عن منظومة افتراضية لمجموعة من الأهداف المتكاملة ، تتضح الرؤية ، حيث يلاحظ على سبيل المثال أن عدم تنفيذ شبكة الصرف الصحي يعني تعطيل الإنتاج الصناعي الذي قد يكون الأساس لتوفير فرص العمل لأبناء المنطقة ، وكذا فإن تأخير تنفيذ الهدف الخاص بالطاقة يعني شل العمل وبالتالي تجميد كل الأموال التي صرفت في البرامج الأخرى ، إن المنفذين قد يضعون الأولوية للزراعة لأنها الأساس ، ويمكن هنا تعطيل السكة حديد واستخدام الطريق البري الذي سيأخذ الأولوية الثانية وذلك بشكل مؤقت ، ثم يمكن بعد ذلك تنفيذ شبكة الصرف الصحي كبداية للإنتاج الصناعي يتزامن معها برنامج الطاقة أو تجميده مؤقتاً واستخدام الشبكة الحالية إلى حين ، ثم لاحقاً قد تأتي السكك الحديدية .. إن التنفيذ يمكن أن يمشي بشكل أكثر دقة وتعقيداً من خلال استخدام جدول الترتيب المنطقي والزمني على مستوى النشاط (لاحظ ا الأشكال التالية) حيث يتم منح الأولوية على مستوى النشاطات في عدد من البرامج إلا أن كل ذلك

يتعذر تحقيقه دون تصميم الجداول المشار إليه . عليه فإن تحديد الزمن المطلوب لتنفيذ كل برنامج وتحديد التسلسل المنطقي يساعد في تحديد الأولويات بشكل أفضل.

هذا يقود لأهمية تصميم العلاقة بين جهاز التخطيط الاستراتيجي ووزارة المالية وتحديد الصلاحيات وسن التشريعات الداعمة لذلك ، حتى يتم تنفيذ الخطة بناء على الرؤية الشاملة للدولة وليس بناء على آراء مسئولي المالية فحسب .

هناك موضوع آخر تجب الإشارة إليه وهو أن عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية في الدولة تقود لعلاج الأزمات بتنفيذ مشروعات على عجل من باب الضغوط وغير ذلك ، ودائما ما يتم تنفيذ تلك المشروعات دون المواصفات المطلوبة كالطرق والمجاري وقد يتم الاستغناء عنها لاحقاً . وما يجب توضيحه في هذا المقام هو أن وضوح الرؤية الاستراتيجية نتيجة لوجود استراتيجية معدة بشكلٍ جيد ، يساعد في تحديد الأولويات وتنفيذ المشروعات المطلوبة حتى في ظل الضغوط المجتمعية أو غيرها ، وبالمواصفات المحددة ، ولكن في ظل تراكم على مدى بعيد من خلال عدد من الخطط المرحلية يمكن إكمال العمل دون تبديد لأموال في مشروعات غير مجدية .

التنفيذ الإبداعي :

إن تنفيذ الاستراتيجية وتشكيل الحلم الوطني يستدعي عدد من الترتيبات التي تضمن النجاح ، أولها هو استدعاء منهج غير تقليدي لتنفيذ الاستراتيجية ، وهو ما يحتم من الاهتمام بتطوير منهج التفكير ليصبح مبدعاً وبالتالي ابتداع وسائل وأدوات مبدعة لتنفيذ الاستراتيجية .

إن برمجة العقل وتشكيل أنماط التفكير الإبداعي تعد من أهم الترتيبات لضمان تنفيذ الاستراتيجية ، وما هو ما يجب أن تهتم به استراتيجيات التدريب عند انطلاق الاستراتيجية على أن يدعم ليصبح مستداماً عبر استراتيجية التعليم .

فيروس الاستراتيجية :

هناك كثير من المهددات التي تعترض تنفيذ الاستراتيجية ويتم التعامل معها عبر الفكر الاستراتيجي واستراتيجية الإنتاج العلمي ، إلا أننا في هذا المقام نتعرض لمهدد عام يهدد

الاستراتيجية برمتها ،يتمثل في ضعف النفس البشرية التي تميل للمجاملة وللفوضى وللفساد وحب الذات .

إن هذه الأوضاع يمكن أن تقود إلى توفير أوضاع خطيرة تتمثل في أن ما يقال ويخطط لا ينفذ ، وبالتالي يصبح من الأهمية بمكان الانتباه إلى تأسيس فلسفة إدارية تقود لقوة التنظيم والمؤسسية بما يضمن إنفاذ النظام بحسم دون مجاملة.

إننا نلاحظ في كثير من الدول النامية كيف ينتشر التسيب وسط الموظفين رغم وجود لوائح تنظيمية وعقابية ، لكن يتغير الحال عند تحول احدهم للعمل في إحدى الدول المتقدمة حيث يصبح منذ أول لحظة لممارسة العمل في حال انضباط كامل . إن الفرق بين التسيب هناك والانضباط هنا ، هو وجود تنظيم قوي غير مجامل .

لقد استطاع متجر (**Wall Mart**) على سبيل المثال من مضاعفة مبيعاته بشكل مذهل عدة مرات لقدرته في جذب الجمهور عبر المستوى اللائق من المعاملة التي تشمل اصغر التفاصيل كالابتسامة وطريقة التحية والاحترام، وهو أمر ناجم عن تحليل استراتيجي استطاع النفاذ إلى دواخل النفس البشرية للجمهور الأمريكي الذي يتطلع لهذا المستوى من التعامل .

إن الإدراك العميق لإدارة (**Wall Mart**) لهذا الأمر جعلها تلتزم وبحسم في تنفيذ خططها بما في ذلك رسالتها التي تتضمن هذا المستوى الرائع من التعامل ، بمعنى آخر فهم يدركون أن المجاملة في سوء المعاملة ولو لمرة واحدة حتى وإن كان ذلك مجرد تفريط في عدم التبسم للزبون ، يعني العودة بالمبيعات من عدة مئات من ملايين الدولارات إلى عدة ملايين فقط .

إن هذا المثل البسيط يشير إلى أهمية إنفاذ النظام والخطط والقرارات بحزم دون مجاملة ، وهذا يستدعي بلورة الفلسفة الإدارية المناسبة والتدرب عليها ليس فقط على مستوى الموظفين وإنما على مستوى القيادة ، إننا نلاحظ أن كثيراً من المحاولات لإنفاذ النظام تفشل ليس بسبب صغار الموظفين وإنما نتيجة للمجاملة من القيادة سواء الوزير او وكيل الوزارة ..إلخ ، وهو ما يدعو للاهتمام بناحيتين هما : أن يشمل التدريب كل المستويات بما في ذلك الرئيس والوزراء ونواب البرلمان بجانب قيادات الدولة والموظفين بما يؤدي

لفهم الفلسفة الإدارية وسط الجميع ، والثاني هو حماية الاستراتيجية بقانون يمنع الخـروج عن البرامج المحددة في الاستراتيجية .

شكل رقم ٣ / ٢١ : الترتيب المنطقي والزمني لتحقيق الهدف المرحلي

البرنامج / الفترة	الفترة الأولى	الفترة الثانية	الفترة الثالثة	الفترة الرابعة
البرنامج أ				
البرنامج ب				
البرنامج ج				
البرنامج د				
البرنامج هـ				
البرنامج و				

الشكل١٩/٣ يعني أن البرنامج (أ، ب) يمكن إنجازهما في وقت واحد، كما لا بد من إتمامهما أولاً وبدون ذلك لا يمكن الشروع في تنفيذ الأنشطة الأخرى، وهكذا البرامج (ج د، هـ،) وأخيراً البرنامج (و)

شكل رقم ٢٢/٣ : الترتيب المنطقي والزمني لتنفيذ البرنامج (١) التابع للهدف المرحلي أعلاه

النشاط / الفترة	الفترة الأولى	الفترة الثانية	الفترة الثالثة	الفترة الرابعة
النشاط أ				
النشاط ب				
النشاط ج				
النشاط د				
النشاط هـ				
النشاط و				

الشكل ٢٠/٣ يعني النشاط (أ) لا بد من إتمامه أولاً وبدون ذلك لا يمكن الشروع في تنفيذ الأنشطة الأخرى، والنشاط (ب، ج، يجب إتمامهما بعد النشاط أ) وهكذا الأنشطة (د، هـ،) وأخيراً النشاط (و)

شكل رقم ٣ / ٢٣ : تحديد الأولويات من خلال منظومة الأهداف المتكاملة



خارطة المسار الاستراتيجي :

من أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي هو أنه يحدد الأهداف الاستراتيجية ويشخص الأوضاع الداخلية بما يجعل الرؤية واضحة من حيث العقبات الداخلية والخارجية المطلوب تلافيها ومعالجتها حتى يتم تحقيق الخطة الاستراتيجية، ويشمل ذلك التغيير الاستراتيجي الذي أشرنا إليه أعلاه، إلا أن واقع معظم الخطط التنموية بالعديد من الدول النامية، التي اطلع عليها الكاتب تشير إلى أن التخطيط المذكور دائماً ما ينجح في تشخيص نقاط الضعف الداخلية والمهددات الخارجية، إلا أنه يفشل في بلورة أهداف وسياسات وتشريعات لمعالجة نقاط الضعف والمهددات، وهكذا تنتهي الخطة المعينة دون أن تكون قد قطعت مرحلة تجاه التغيير الاستراتيجي المطلوب لتحقيق المصالح

الاستراتيجية، وهكذا يتنقل ملف العقبات والمهددات ونقاط الضعف من حقبة إلى حقبة، وبالتالي تفشل الدولة في تحقيق نهضة متميزة، مثال لذلك الأوضاع الخاصة بالسلوك الاجتماعي أو السياسي أو القدرات الإدارية للدولة، فلا يكفي بلورة هدف لتشييد طريق وآخر لتشييد محطة كهرباء.. الخ دون بلورة أهداف تسعى لتغيير الأوضاع الإدارية وتلك الخاصة باحترام العمل والزمن والالتزام ورفع الوعي الاستراتيجي ونشر ثقافة التميز والجودة ... الخ انتهاءً بتغيير السلوك السياسي الذي ظل يشكل العقبة الرئيسة أمام تحقيق نهضة حقيقية في معظم الدول النامية .

كما أن المنطق يشير إلى استحالة السيطرة على الإنفاق في الدولة بما يجعله يتم لصالح المشروعات والبرامج ومعالجة القضايا المطلوبة وفق الأولويات المحددة، التي تجعل كافة تلك الأنشطة تتناسق وتتكامل وتترابط تجاه الأهداف الاستراتيجية طوال عقود من الزمان هي عمر الخطة الاستراتيجية .

لذا فإن تصميم خريطة للمسار الاستراتيجي للدولة وقطاعاتها ووزارتها ووحداتها وإداراتها، يتم من خلالها بيان الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، بحيث يكون واضحاً للعيان الهدف الاستراتيجي والعقبات التي تواجهه والأهداف والسياسات والتشريعات التي تعالج ذلك، وكذا الأهداف الفرعية .. هو الضمان بأن الدولة لا تضيع زمناً أو مالاً بل تصوب كل مواردها بدقة تجاه أهداف محددة تسعى من خلالها لتهيئة الأوضاع المطلوبة لتحقيق الخطة الاستراتيجية بجانب تلك الأهداف التي تشكل مراحل مطلوبة لتحقيق الخطة الاستراتيجية .

مستويات خارطة المسار الاستراتيجي :

١. المستوى العام :

هذا المستوى يحدد المسار الاستراتيجي العام للدولة ويحدد العقبات بشكل عام والحلول بشكل عام بما في ذلك المعالجات العامة في مجال التشريعات والسياسات والأهداف الخاصة لنقاط الضعف والمهددات .

٢. مستوى القطاع :

وتظهـر فيـه الأهـداف الاسـتراتيجية بـصورة أكثـر تفـصيلاً، وكـذا نقـاط الـضعف والمهددات والتغيير الاستراتيجي المطلوب وكيفية علاجها.

٣. مستوى الوزارات والوحدات :

وتظهر فيه الأهداف الاستراتيجية بصورة أكثر تفـصيلاً مـن مـستوى القطـاع، وكـذا نقاط الضعف والمهددات والتغيير الاستراتيجي المطلوب وكيفية علاجها، فإذا كان القطاع الاقتصادي يتحدث عن نقطة ضعف مثل ضعف الكوادر ويحدد هدفاً مقابل ذلـك، فـإن وزارة الزراعة كمحور داخـل القطـاع تتحـدث بـصورة محـددة واضـحة عـن الـنقص في الكوادر والتخصصات .

مستوى الإدارات :

وهـو مـستوى التخـصص، فـإذا انتهـى الأمـر في وزارة الزراعـة بتحديـد الـنقص والتخصصات، فإن الإدارة تحدد التخصص الـدقيق بتفـصيل متنـاه، وهكـذا يـتم توجيـه موارد الإدارة نحو تدريب عدد محدد لدراسة تخصص دقيق محدد، وبالتالي فان الإنفاق يتم بصورة أمثل مما لو تم في ظل أوضاع لا تتضمن خارطة مسار اسـتراتيجي، بـل أو الواقـع يشير إلى أن الإنفاق في عدد من الدول النامية يسير في كثير مـن الأحيـان لمعالجـة قـضايا وتمويل أنشطة قد يكون جانب كبير منها غير مطلوب لتحقيق الأهداف والاستراتيجية

اتجاهات خارطة المسار الاستراتيجي :

مما يجب الإشارة إليه أن معظـم خطـط التنميـة في الـدول الناميـة تـسعى نحـو بلـورة الأهداف المباشرة كتشييد البنيات التحتيـة والمـزارع والمـصانع الخ، إلا أنهـا في كـثير مـن الأحيان تغفل بلورة الأهداف المتعلقة بـإجراء التغـيير الاسـتراتيجي، لـذلك يظـل ملـف العقبات المتمثلة في سوء السلوك السياسي والاجتمـاعي وعـدم احـترام الوقـت والعمـل الخ، يتنقل من خطة إلى خطة دون أن يتم قطع مرحلة تجاهه، الشيء الذي يعطل عمليات تحقيق نهضة حقيقية، لذا فإن من أهم ما يميز خارطة المسار الاستراتيجي هـو أنهـا تبلـور

الأهـداف في اتجـاهين همـا : الأهـداف المباشـرة والأهـداف المتعلقـة بـإجراء التغـيير الاستراتيجي.

التخطيط الاستراتيجي والأزمات :

- التخطيط الاستراتيجي المتقن أهم وسيلة لوقف حدوث الأزمات والعكس يعـني الاستمرار طول الوقت في إدارة الأزمات.
- من الأمثلة على ذلك أن التخطيط الاستراتيجي يحافظ وينمي الغطاء النباتي وبالتـالي يضمن هطول الأمطار واستمرار الحياة بالمنطقة المعينة، والعكس يعني الجفاف وبالتالي النزوح وحدوث الاحتكاكات بين النازحين الجدد والسكان الأصليين .
- إن التخطيط الاستراتيجي لأصحاب المصالح الخارجية كثيراً ما يستدعي صـناعة الأزمات في الدول المستهدفة (المعروف بالإدارة من خلال الأزمة) ، وهذا يـشير إلى أن عدم وجود التخطيط الاستراتيجي يعني استمرار مواجهة الأزمات .
- التخطيط الاسـتراتيجي يتعامـل مـع القـضايا الاسـتراتيجية، التحـديات، نقـاط الضعف والمهددات، التي تواجه المصالح الاستراتيجية الوطنية، وإن العكس يعني اعتماد مبدأ إدارة الأزمة والمواجهة الوقتية (رزق اليوم باليوم) وهو وضع يعـني الاستمرار إلى ما لا نهاية في إطفـاء حرائـق الأزمـات المتكـررة بفعـل التخطـيط الاستراتيجي المضاد أو بفعل تراكم المشاكل والقضايا نتيجة لعدم وجود تخطـيط استراتيجي بعيد المـدى يـسعى لعـلاج القـضايا المختلفـة .. كـل ذلـك يعـني أن الاستمرار في إدارة الأزمـات خاصـة الـسياسية يـصبح أمـراً غايـة في الخطـورة ومهدداً رئيسياً للدولة، وهو ما يقود لأهمية التخطيط الاستراتيجي وهـو أهميـة التوازن بين السلطات الثلاثة، سلطة التخطيط الاستراتيجي والتخطيط المرحلـي والتخطيط التكتيكي الذي يتعامل مع الأزمات.
- إن التخطيط الاستراتيجي يهيئ الظروف والأوضاع المطلوبـة لتحقيـق المـصالح، مثال لـذلك التخطـيط الاسـتراتيجي الـسياسي الـذي يـسعى لتعزيـز القـدرات التفاوضية الوطنية وتأسيس الشراكة الوطنية الداخلية العادلة بما يشمله ذلك من

إنزال القيم والمبادئ على الأرض وتوحيد الإرادة والمشاعر الوطنية. وتوفير السند العلمي للقرار، والعكس يفتح الباب للاختراق الأجنبي من هذا الباب.

- والتخطيط الاستراتيجي الإعلامي يوفر السند المطلوب لتحقيق المصالح الوطنية، والعكس يجعل الدولة غير قادرة على مواجهة الهجمات الإعلامية المضادة التي تسعى لتشكيل الرأي العالمي والمحلي الذي يشكل الأرضية المطلوبة للتدخلات الأجنبية .
- وهكذا وصولاً إلى التخطيط العمراني الذي يحدد مناطق تأسيس المدن والقرى ليس بعيداً عن الخطر فقط وإنما كذلك لتوفير المزايا السياسية والاقتصادية والاجتماعية الأخرى .

تخطيط العمليات :

لقد سبق وذكرنا أن إعداد الخطة الاستراتيجية هو مسئولية الإدارة العليا، وهي كما يتضح من وصف مسئولياتها، لا تشرف بصورة مباشرة على العمل التنفيذي أو التشغيلي، وطالما الأمر كذلك، هنا تبرز الأسئلة التالية :

١. كيف تضمن الإدارة العليا تطبيق رؤاها وهي عادة ما تحمل طموحات كبيرة
٢. إن الأهداف الاستراتيجية يتطلب تحقيقها زمناً طويلاً، فكيف نضمن أن الأداء التنفيذي يسير طوال تلك السنوات تجاه تحقيق تلك الأهداف .

سنتناول هنا الترتيبات فيما يلي المستويات دون الاستراتيجي ، من خلال توضيح مهام الإدارة الوسطى، والتي يقف على رأسها إعداد ما يسمى بخطط العمليات أو الخطط القصيرة .

بعد أن يكمل المستوى الإداري الأعلى إعداد الخطة الاستراتيجية ويقوم بتحديد الأولويات لتطبيق الخطة، فإنه يقوم بتنزيلها إلى المستوى الأوسط الذي يتولى تحويلها إلى خطط مرحلية وقصيرة .

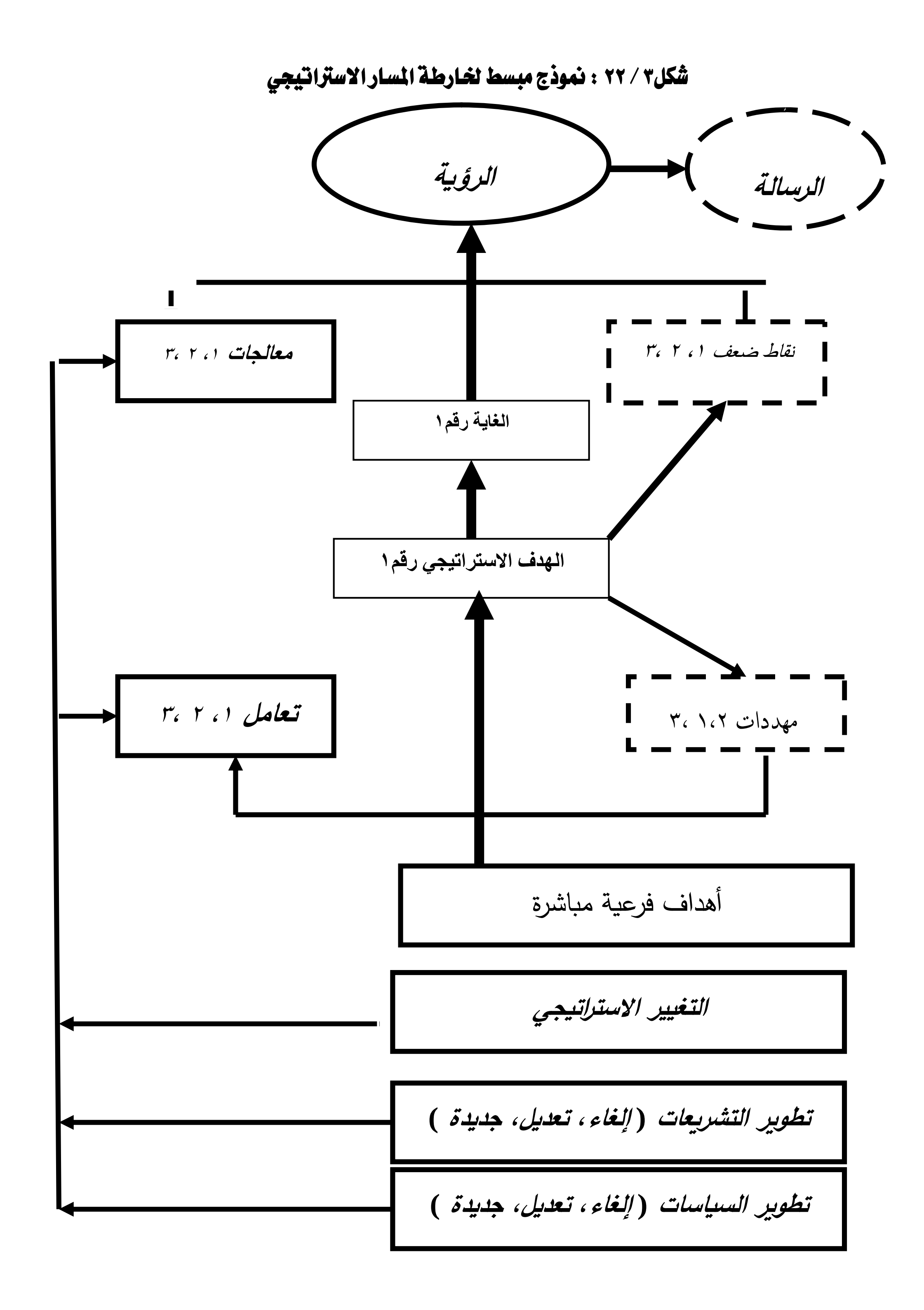
وضوح الرؤية والرسالة والغايات والأهداف الاستراتيجية للدولة أو المنظمة يساهم في أن يتم توجيه الخطط القصيرة لتحقيق الأهداف المختلفة بالتسلسل والتتابع المطلوب

لتحقيق الأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل، أي ضمان سير نشاط الشركة بتناسق وانتظام تجاه الهدف المحدد.

مراقبة الخطة :

من خلال تقارير ومؤشرات الأداء يقوم المستوى الأعلى بمراقبة سير الخطة نهاية كل عام ويتم التأكد من أن النشاط يتم بالكم والكيف والزمن المحدد، وأن الخطة السنوية تشكل المرحلة المطلوبة تجاه الخطة القصيرة أو المتوسطة، ومن ثم يتم اتخاذ التصحيح لأي انحرافات أو أي متغيرات قد تحدث بالبيئة الخارجية، فيما تتولى الإدارة الوسطى مراقبة الأداء بصفة دورية منتظمة في فترات قريبة (كل أسبوع أو شهر) ..

شكل٣ / ٢٢ : نموذج مبسط لخارطة المسار الاستراتيجي



ضبط الأداء الإداري :

إن تحقيق الهدف الاستراتيجي يتطلب زمناً طويلاً كما أشرت، ومن ثم يتم وضع خطط قصيرة كل منها يسعى إلى تحقيق هدف محدد في زمن محدد، وبالنظر إلى هذا الوضع فإننا نكتشف أن المنظمة تعمل في إنجاز مئات من الأهداف المتناهية في الصغر والصغيرة لتتكامل وتترابط تجاه تحقيق الأهداف القصيرة، والتي بدورها تترابط وتتكامل في تناسق تجاه تحقيق الأهداف المتوسطة التي تتراكم بانتظام لتشكيل الأهداف الكبرى .

بالنظر إلى هذا الوضع يتضح أن الخلل في تحقيق الأهداف المتناهية الصغر سيؤثر بصورة مباشرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية سواء من ناحية الجودة أو من ناحية الزمن. هذا يعني أن السيطرة على مستوى الجودة وزمن تحقيق الأهداف عنصر أساسي في عمليات التنفيذ الاستراتيجي. من الأمثلة على ذلك أن تأخر عامل واحد في خط إنتاج سيارات في إنجاز مهمته والتي يمكن أن تتمثل في ربط مسمار صغير في مكان محدد بمنطقة معينة بالسيارة خلال فترة ٢٠ ثانية أثناء توقف السيارة التي يحملها سير متحرك أمامه، هذا التأخير سوف يربك الشركة برمتها. وإذا كان ذلك مثلاً بسيطاً لمصنع سيارات، فإن إنتاج مسمار صغير دون المواصفات المطلوبة سينعكس على مستوى جودة السيارة برمتها كما سبق وذكرت.

إن النظر إلى تحقيق الهدف الإستراتيجي من خلال هذا المثال يقود إلى أهمية ما ذكرنا، ويمكن تصور الوضع في حالة الخطة الاستراتيجية للدولة إذا جسدنا السيارة بالهدف الاستراتيجي و العمليات الصغيرة الأخرى مثل ربط مسمار صغير بالأهداف الصغيرة في الخطة. من هنا كان لا بد من النظر بعناية إلى آلية ضبط الأداء الإداري بما يضمن إتمام الأداء بالجودة المطلوبة والزمن المحدد .

من أهم الوسائل لضبط الأداء ما يلي :

الهيكل التنظيمي لتنفيذ الاستراتيجية :

يشير الواقع العملي في العالم اليوم إلى أن استخدام الهيكل الإداري الهرمي بصورته التقليدية يعوق العمل ويقود نحو البيروقراطية، فبدأ الخبراء في علاج هذا الوضع، ومن

الأمثلة على ذلك ما أشارت إليه العديد من الدراسات التي أجريت في هذا الخصوص والتي أثبتت أن تصميم الهيكل التنظيمي المناسب له أثر ملموس في تنفيذ الاستراتيجية، ومن الأمثلة العملية على ذلك، حالة شركة كرايزلر الأمريكية لصناعة السيارات، التي كانت تطبق هيكل تنظيمي تقليدي يتم من خلاله توزيع مسئولية تصميم السيارات الجديدة على أقسام التصميم المختلفة بحيث يتولى كل قسم تصميم أحد أجزاء المحرك أو جسم السيارة..، بينما يتم التنسيق بين أنشطة هذه الأقسام عبر المديرين في قمة الهرم الإداري لضمان توافق النشاط بين تلك الأقسام فضلاً عن تنسيق الأنشطة الأخرى المكملة والمدعمة مثل المشتريات والتسويق، وعند الانتهاء من عملية التصميم يتم تحويل التصميم إلى قسم الإنتاج لتحديد أفضل وأجدى طرق الإنتاج، **وكانت أهم نتائج هذا الأسلوب ما يلي :**

- بطء عمليات تطوير المنتج .
- صعوبة عمليات الاتصال بين الوظائف، وقاد هذا الوضع إلى عزل الأقسام عن بعضها البعض .
- زيادة فترة طرح منتج جديد إلى خمس سنوات .

إزاء ذلك قررت شركة كرايزلر دراسة تجربة شركة الهوندا اليابانية التي كانت تطرح منتج جديد كل ثلاث سنوات ومن ثم تبنت تطبيقها فيما بعد. ويقوم نظام هوندا على استحداث فرق عمل يضم كل منها أعضاء من كافة الأقسام المختلفة ذات الصلة بالمنتج المعين، ومن ثم يتم تحميل هذا الفريق المسئولية كاملة ابتداءً من التصميم انتهاءً بالتصنيع والبيع النهائي، وبموجب هذا النظام تصبح عمليات الاتصال أكثر سهولة، أما التنسيق فهو يتم بصورة سريعة تلقائية نتيجة لوجود كافة عناصر اتخاذ القرار داخل الفريق. وقد قامت شركة كرايزلر بتطبيق هذا النظام على سيارتها موديل Viper، حيث حقق نجاحاً تجسد في تحقيق النتائج التالية : ٣٢

---

[٣٢] **Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones,Strategic Management : An Integrated Approach, (Boston : Houghton Miffilin Co. ١٩٩٨), p٣٦١ .٣٤٨.**

- انخفاض فترة التطوير بشكل كبير .
- سهولة عملية الاتصال والتنسيق .
- انخفاض تكلفة التصميم .
- إمكانية تصميم سيارة جديدة وطرحها للسوق في فترة ثلاث سنوات .

بناء على نتائج هذه التجربة قامت شركة كرايزلر بإعادة تصميم هياكلها التنظيمية، وقامت بتشكيل مجموعة من فرق العمل، يكون كل منها مسئول عن تطوير سيارة جديدة، ومن ثم قامت بتفويض السلطة لأولئك المديرين الذين يعملون في تلك الفرق الإنتاجية مما أدى إلى تقليص الهرم الوظيفي للشركة نتيجة التحول من النظام المركزي.

الخلاصة النهائية لتطبيق النظام الجديد بشركة كرايزلر تجسدت في الآتي:

- الإقبال الكبير على شراء سيارات كرايزلر .
- انخفاض التكاليف بصورة ملحوظة .
- تحسن مستوى الجودة بصورة ملفتة للنظر.
- التحول نحو نظام إدارة العمليات :

من أهم ما يميز نظام العمليات هو أن الإدارات في المستوى الأوسط التي تتحول إلى مرجعيات علمية (فنية، إدارية، قانونية ..) فبينما تتولى الإدارة العليا التخطيط الاستراتيجي، تتولى الإدارات الوسطى تخطيط العمليات وتحديد المواصفات الفنية وما إلى ذلك.

الخطوات العشرة :

تتضمن عمليات التخطيط قصيرة الأجل إتباع الخطوات العشرة الآتية :

- تحديد الأهداف ومؤشرات قياسها والعمليات المطلوبة لتنفيذها .
- مراجعة الهدف قصير الأجل مع الهدف الاستراتيجي والتأكد من أنه يشكل المرحلة أو الغرض المطلوب على صعيد الخطة الاستراتيجية
- تشكيل فريق العمل لكل عملية أو إجراء بما في ذلك تحديد رئيس الفريق.
- تحديد المرجعية المسئولة عن الهدف ككل .

- تحديد وصف دقيق للهدف المطلوب تحقيقه .
- تحديد زمن تحقيق الهدف .
- تحديد خط سير عمليات تحقيق الهدف .
- تحديد وصف دقيق لكل مرحلة والمسئول عنها .
- تحديد الزمن المطلوب لكل مرحلة .
- تحديد الميزانية المطلوبة لكل العملية ولكل مرحلة

ملاحظة :

بالنظر إلى الخطوات أعلاه يتضح أن ما ذكرناه في الفصل الأول من هذا الكتاب حول مبادئ التنظيم الإداري وأهمية تحديد نطاق العمل ووصف العمل وأهمية وضوح الهدف الخ يبدو واضحاً في تلك الخطوات، إلا أننا عالجنا سلبيات الهيكل الإداري .

مثال :

نضرب المثال التالي لتوضيح ما ذكرنا :

يمكن أن نتخيل الوضع في مصنع للملابس الجاهزة يستهدف السوق العالمي، يتكون من مصنع للنسيج يتولى صناعة القماش، ومصبغة تتولى صباغة وتلوين القماش، ومصنع التفصيل الذي يقوم بخياطة الملابس، هناك إدارات أخرى مثل التسويق، البحوث، الموارد البشرية، الهندسية . وأن المنتجات هي جلباب وبنطلون وقميص .

أن هناك فريقاً يضم كافة الإدارات لكل منتج من منتجات المصنع .

هذا الوضع يعالج روتين الهيكل الإداري حيث يتم التنسيق مباشرة بين الإدارات عند التخطيط لكل منتج أو لكل هدف وكذا التنفيذ لكل عمل، فيما يتيح هذا النظام لكل فرد من أفراد الفريق العودة بسلاسة إلى إدارته للتزود بأي معلومات أو خبرات، وهذا يعني أن الفريق يعمل ليس بخبرة الأعضاء وإنما بخبرة وسند خبرات وعلم الإدارات جميعها .(قسم المصبغة يشكل المرجعية العلمية في مجال الصباغة ويتابع التطورات العلمية والعالمية في هذا المجال ويشرف على تدريب ورفع قدرات منسوبي القسم ليكون متوافقاً مع تلك التطورات، وهكذا يصبح هو المرجعية للمنظمة العلمية في مجال الصباغة، وهكذا

قسم النسيج يشكل مرجعية علمية في مجال النسيج، قسم التسويق، قسم الموارد البشرية الخ تشكل هذه الأقسام مرجعيات علمية في مجالها) .

ويمكنك أن تلاحظ أن الجميع بعد انتهاء التخطيط ينخرطون في فرق العمل .

التوثيق وتراكم الخبرات :

من السرد السابق يتضح أن التخطيط للعمليات يقوم بوضع أنظمة للعمل في كافة المجالات سواء بطريقة يدوية أو إلكترونية، يتم من خلالها تحديد خطوات العمل ووصفه والزمن المطلوب والمسئول عن ذلك، إلا أنه في بعض الأحيان يتعطل العمل بسبب غياب شخص أو تباطؤه الخ ممن يعتمد عليهم بسبب خبرته التي لا يعرفها الآخرون إما للقصور في التوثيق بالمنظمة أو بسبب حرص ذلك الموظف أو الفني على عدم تمليك خبرته للآخرين خوفاً على مصالحه أو السببين معاً. هذا الوضع يشكل تهديداً لتنفيذ الاستراتيجية.

في مصنع ما للحلوى، يبدأ الإنتاج بأحد قدامى الفنيين الذي يعرف دون غيره.

مثال :

تفاصيل الخلطة لكل صنف من أصناف الحلوى، ويقوم في كل مرة بتحديد الكميات من السمسم والسكر وعرق الحلاوة والفانيليا وملح الليمون الخ، ويتولى العملية الإنتاجية بأن يقوم بالإشراف على غسيل السمسم وغمره في ماء الملح (المدة غير معروفة وكمية الملح غير معروفة) ومن ثم تحميصه في النار (المدة غير معروفة) وطحنه ثم وضعه بالصهاريج، وهكذا إلى أن يصل الإنتاج مرحلة التجهيز النهائي حيث يوضع الماء في الغلايات (المدة والكمية غير معروفة) ويضاف السكر وبقية المواد على دفعات(المدة والكمية غير معروفة وكذا تسلسل إضافة المواد) .

لذا فإن التخطيط العلمي للعمليات يتضمن توثيق تلك الخبرة ووضعها في نظام العمل سواء يدوياً أو آلياً، وعندما يتم الدخول في عملية فإن النظام يحدد الكميات المطلوبة من كل صنف، كما أن مراحل الإنتاج تكون محددة بدقة من حيث المدة وغيرها من تفاصيل (مثل أن يوضع السمسم في النار لمدة ١٢ دقيقة تحت درجة حرارة ٤٨) .

وبالتالي يتم ضمان سير العمل دون عوائق والأهم من ذلك هو المحافظة على مستوى الجودة مهما طال الزمن، نلاحظ ذلك في المنتجات العالمية مثل الكوكاكولا وسندوتشات البيرقر ودجاج كنتاكي الخ، وتشمل الجودة هنا أيضاً مستوى الخدمات مثل مستوى إنهاء العملية مع الزبون (مثال : أن تقف للعميل حال وصوله، أن تخطو تجاهه وأن تبتسم، أن تقوم بتحيته عند بلوغه لك، أن تبادر بجملة مثل كيف أستطيع أن أخدمك .. الخ) هذا المثال كان السبب الأساسي في نجاح متاجر (**WALL MART**) وهي من أعظم متاجر التجزئة في العالم، حيث يتم تطبيق تلك الخطوات بدقة في أي متجر للشركة.

مسار الخطة : عند التخطيط يجب مراعاة الآتي :-

- أن الخطة السنوية ببرامجها ومشروعاتها، تشكل المرحلة المطلوبة كماً وكيفاً تجاه الخطة المرحلية لنقل الخطة الخمسية .
- أن الخطة السنوية تتضمن الأهداف المباشرة وتلك المتعلقة بمرحلة التغيير الاستراتيجي المطلوب إنجازها هذا العام
- أن الخطة المرحلية تسير كماً وكيفاً تجاه الخطة الاستراتيجية.
- أن الخطة المرحلية تتضمن السياسات والأهداف المباشرة وتلك المتعلقة بمرحلة التغيير الاستراتيجي المطلوب إنجازها خلال الخطة .

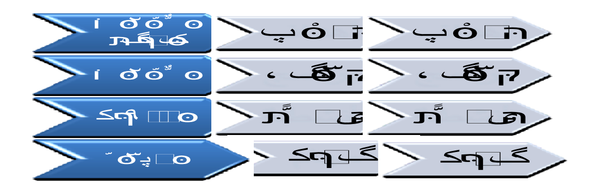
وهناك العديد من المناهج التي يمكن استخدامها لتحويل الاستراتيجية إلى عمل قابل للتطبيق، لاحظ الجداول والأشكال التالية :

تطوير التنظيم الإداري للوحدات على خلفية الاستراتيجية

إن الاستراتيجية القومية عبارة عن رؤيا قومية وغايات تتحقق عبر اهداف استراتيجية تتحول إلى أهداف مرحلية تتحول بدورها إلى برامج ونشاطات ومهام .

هذا الوضع يستدعي تطوير النظام الإداري ليتواءم معه بحيث تتم إعادة الهيكلة الإدارية ليتم تحديد هدف أو أكثر للإدارة العامة وبرامج وأكثر للإدارة ، ونشاطات للقسم ، ومهام للوحدات والأفراد .

هذا الوضع يمنع وجود إدارات أو أفراد دون عمل .



إعداد الموازنة :

في كثير من الأحيان تنهار عملية الإدارة الاستراتيجية للدولة نسبة للخلل الناجم عن إعداد الموازنة بواسطة وزارة المالية او الخزانة بعيداً عن عمليات التخطيط الاستراتيجي ، لذلك تصبح كافة الجهود التي بذلت في إنتاج المعرفة عبر التحليل الاستراتيجي وكافة عمليات اختيار التوجه الاستراتيجي إلخ ، دون جدوى بل وضياع لوقت وجهد ومال الدولة .

إن ضمان البناء الاستراتيجي يكمن في عدد من الترتيبات التي سبق الحديث عنها إلا انه في هذا الموضع يجب الإشارة لضرورة إعداد الموازنة العامة للدولة على خلفية الاستراتيجية القومية وذلك بتوجيهها نحو البرامج والنشاطات المحددة .

ويجب الإشارة هنا إلى أهمية إسناد هذا الترتيب بقانون الاستراتيجية الذي يحدد من يخطط وكيف نخطط وكيف نضع الموازنة.

العلاقة بين الجهاز السياسي والمالية والتخطيط :

١. إن إعداد موازنة ذات فاعلية يتوقف على كفاءة التنسيق بين الجهاز السياسي وجهاز التخطيط القومي ووزارة المالية .

٢. إن الخطة السنوية تمثل جزء من الخطة المرحلية التي بدورها جزء من الاستراتيجية الوطنية ، وأن كفاءة تحديد الأولويات للخطة السنوية يتوقف على إجراء تنسيق يضمن استصحاب مرتكزات التوجه الاستراتيجي للدولة ورسالتها ، وأن إعداد الأولويات بخلفية مالية فقط يعني أولويات قاصرة كما يعني في نفس الوقت نسف كل المعرفة

الاستراتيجية المنتجة عبر التحليل الاستراتيجي والخيارات المتخذة عبر التوجه الاستراتيجي والتي تعد أكبر عملية لاستدعاء وإنتاج للمعرفة ، فكما سبق وذكرنا في خطوات الإدارة الاستراتيجية ، أن الاسترتيجية يتم إعدادها بناء على إنتاج للمعرفة الاستراتيجية التي نجمت عن إيجاد العلاقات بين قوى الدولة الشاملة " السياسية ، الاقتصادية ، الاجتماعية ، الأمنية ....إلخ " ومن ثم تمت عملية عميقة جداً لاختيار التوجه الاستراتيجي ، وبالتالي تنشأ علاقات وثيقة بين بعض الأهداف الاستراتيجية وبعضها البعض ، لذا حتى نضمن تحديد أولويات وفق المعرفة الاستراتيجية التي تعبر عن روح الاستراتيجية ، فإن تحديد الأولويات يجب أن يتم بمشاركة جهاز التخطيط المسئول عن الاستراتيجية وكذا مشاركة الجهاز السياسي المسئول عن التنفيذ بجانب وزارة المالية المعنية بالتمويل.

٣. من أكبر الأخطاء التي يتم ارتكابها في الدول النامية هو إعداد الخطة السنوية بما يوازي إيرادات الحكومة ، والمنهج العلمي للتخطيط الاستراتيجي يؤسس لوضع الخطة بما يوازي إيرادات الحكومة والإيرادات المتوقعة من المجتمع المحلي والمجتمع الدولي ، خاصة وأن الاستراتيجية نفسها تتضمن من الاستراتيجيات التي تؤسس لذلك كالاستراتيجية السياسية والاقتصادية مع استراتيجية العلاقات الخارجية ، مثل التحالفات والشراكات الاستراتيجية ، وكل ذلك يعني تأسيس فرص لموارد لتنفيذ الاستراتيجية ، هذا الترتيب يستدعي الآتي :

أ. أن تقوم وزارة المالية قبل وقت كافٍ بإعداد التقديرات المتوقعة للإيرادات .

أ. **أن تقوم الحكومة بترتيب البرامج وفق الأهمية كما يلي :**

- البرامج الاستراتيجية الحساسة .
- البرامج الاستراتيجية ذات الارتباط بفلسفة الأمن القومي ، مثل وضع أولوية الصرف الحكومي للتعليم العام والصحة في إطار فلسفة تشكيل سلوك إيجابي من المواطن تجاه الدولة مقابل سلوك الدولة تجاه المواطن بما يقود لتحقيق وتعزيز الإنتماء الوطني .

- برامج التبادل الاستراتيجي التي تتطلب مشاركة أجنبية للحصول على المال أو التقانة الاستراتيجية أو الحصص الاستراتيجية في الاسواق ، أو الاسناد السياسي والامني للدولة .
- البرامج العادية التي يرجى تنفيذها مشاركة أجنبية للحصول على المال أو التقانة أو الخبرة.
- البرامج التى يتوقع يرجى تمويلها من المجتمع المحلي .
- البرامج التى يرجى تمويلها من المجتمع الدولي .

ب. إن هذا الإجراء يساعد في وضع السياسات المرحلية في إطار التوجه الاستراتيجي للدولة وفلسفتها ، بحيث يتم توجيه التمويل الحكومي نحو مجالات محددة فيما يتم إنتاج السياسات التي توجه الأطراف المختلفة داخل الدولة وخارجها للمشاركة .

الإدارة الالكترونية وكفاءة الأداء الاستراتيجي :

من الترتيبات المهمة لنجاح الاستراتيجية هو استخدام تقانة المعلومات ولعل من أهم ما يهمنا في هذا الجانب هو ضمان عدم تنفيذ أي برنامج خارج الاستراتيجية وهو ما يمكن تحقيقه عبر تقانة المعلومات وتحديد (Code) لكل برنامج ونشاط مربوط الكترونياً بالنظام المالي القومي ، كما يساعد الإسناد الالكتروني في حفظ وسرعة استرجاع البيانات والمعلومات بجانب إنتاج جانب من المؤشرات ، فضلاً عن دور تقانة المعلومات في تقليل الفساد الإداري والمالي وتحقيق الجودة والاستغلال الأمثل للزمن

النظام الوطني للتحفيز :

إن حشد القوى المعنوية للموارد البشرية أمر ضروري وحاسم لانجاز الاستراتيجية بالمستوى الأفضل ، وهذا يستدعي تطوير نظام وطني للتحفيز يتضمن في أعلى مستوياته الأوسمة والأنواط كما تشمل الميداليات والشهادات التقديرية بمستوياتها، لتصبح مرجعية المنح هي الجهد المبذول تجاه تنفيذ الاستراتيجية .

النظام الوطني للعقوبات :

تنفيذ الاستراتيجية يحتاج كذلك لقانون حاسم يمنع الخروج عنها ، حتى لا تصبح وثيقة الاستراتيجية حبراً على ورق ، وهذا لا ينفي أهمية الاستراتيجيات السياسية والثقافية

والتربوية ، والتي تلعب دوراً مهماً في ضمان تنفيذ الاستراتيجية ، بما في ذلك ترتيبات السيطرة على نزعات النفس البشرية وسوء السلوك وضعف الوعي إلخ.

شكل رقم ٣ / ٢٥ : الارتباط بين الغاية والأهداف الاستراتيجية

القطاع .... **الغاية** ....

الأهداف الاستراتيجية	المؤشرات في سنة الأساس	المؤشرات نهاية الخطة	السياسات	الجهة المسئولة
الهدف رقم ١				
الهدف رقم ٢				
الهدف رقم ٣				

شكل رقم ٣ / ٢٦ : الارتباط بين الأهداف الاستراتيجية والمرحلية

الغاية .... **الهدف الاستراتيجي رقم ١** ....

الأهداف المرحلية	المؤشرات في سنة الأساس	المؤشرات نهاية الخطة	السياسات	التكلفة	الجهة المسئولة
الهدف المرحلي رقم ١					
الهدف المرحلي رقم ٢					
الهدف المرحلي رقم ٣					
الهدف المرحلي رقم ٤					
الهدف المرحلي رقم ٥					
الهدف المرحلي رقم ٦					

شكل رقم ٣ / ٢٧ : الارتباط بين البرامج والأهداف المرحلية في إطار الهدف الاستراتيجي

الهدف الاستراتيجي رقم ١ ....

البرامج والمشروعات	المؤشر في سنة الأساس	المؤشر نهاية الخطة	الجهة المسئولة	التكلفة
الهدف المرحلي رقم ١ البرنامج ١ البرنامج ٢ المشروع ٣ البرنامج ٤				
الهدف المرحلي رقم ٢ البرنامج ١ البرنامج ٢ المشروع ٣ البرنامج ٤				
الهدف المرحلي رقم ٣ البرنامج ١ البرنامج ٢ المشروع ٣				

شكل رقم ٣ / ٢٨ : العلاقة بين البرنامج والنشاط

البرنامج رقم ١

النشاط	التكلفة	الزمن	الجهة المسئولة
النشاط رقم ١			
النشاط رقم ٢			
النشاط رقم ٣			

المتابعة والرقابة الاستراتيجية والتقييم:

تعتبر عملية متابعة ورقابة وتقييم الاستراتيجية جزءاً مكملاً لعملية الإدارة الاستراتيجية للدولة، وتهتم بالتأكد من أن الأداء يتم وفق المسار الاستراتيجي للدولة، ومن ثم فهي تهتم من خلال عملية التقييم برصد عمليات البناء الاستراتيجي وما يتصل بذلك من أمور ، كما تقوم من خلال عملية الرقابة الاستراتيجية برصد الانحرافات التي من شأنها إحداث تأثيرات سلبية على تحقيق رؤية ورسالة الدولة والأهداف الاستراتيجية أو المصالح والإنجازات الاستراتيجية التي تحققها ولعله من المعروف أن الدولة تسير عبر مسار استراتيجي طويل المدى ينطلق من موطن الضعف نحو موطن القوة حيث يتم تحقيق الرؤية القومية في نهاية المطاف، كما أن الرؤية القومية يتم تحقيقها من خلال الغايات القومية التي بدورها تتحقق من خلال الأهداف الاستراتيجية المباشرة والأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالتغيير الاستراتيجي. وتشير الحقائق العلمية إلى أن عدم السير بانتظام في هذا المسار الاستراتيجي يعني عدم القدرة على تحقيق طموحات الشعوب والدول، وهذا يعني أن عملية تقييم ومتابعة ورقابة الاستراتيجية تهتم بالتأكد من سير الدولة ومؤسساتها في اتجاه تنفيذ الأهداف المباشرة وتلك المتعلقة بالتغيير، بما يضمن السير في الاتجاهين معاً.

تتضمن هذه الخطوة من عمليات الإدارة الاستراتيجية ما يلي :

عمليات المتابعة :

يتم نشاط المتابعة في اتجاهين رئيسيين هما :

الأول : الرصد الميداني المباشر للبرامج والمشروعات ومعرفة ما تواجهه من مشكلات وحلها أولاً بأول . إن الرصد الميداني دائماً ما يوضح العديد من العقبات التي قد تكون صغيرة لكنها تعطل العمل ، وأن العمل الروتيني لحلها قد يضيع زمناً طويلاً ، بجانب إتاحة الفرصة للقيادة ومسئولي التخطيط للتواصل الميداني من المنفذين ..

إن متابعة مسئولي التخطيط لعمليات التنفيذ وتواصلهم الميداني مع المنفذين يساعد في تمتين عمليات التخطيط لاحقاً لقراءته بصورة دقيقة لواقع التنفيذ .

الثاني : وهو النشاط الخاص بالرصد الديواني لنشاط تنفيذ للبرامج المختلفة ، وهو من شأنه توضيح حالة التنفيذ مثال لذلك ، قد نكتشف أن التنفيذ يتوقف على الحصول على الترخيصات أو إصدار لوائح معينة أو تشريعات أو إصدار سياسات أو متابعة إجراءات تمويل من جهات محددة ، إن نشاط المتابعة من شأنها رصد ذلك ودعمه من جهات أعلى أو التنسيق بين أطراف مختلفة لحل معضلة أو توفير ظرف معين مطلوب للتنفيذ .

إن توفر عمليات المتابعة بهذا الشكل تساعد في سرعة الإيقاع والانجاز وتمنع تعطيل العمل ، فواقع الكثير من الدول النامية يشير إلى أن غياب المتابعة كان السبب في فشل كثير من الخطط ، حيث أثبتت دراسات كثيرة توقف عدد كبير من البرامج المجازة أو عدم تنفيذها رغم توفر توفر مقومات تنفيذها كالتمويل مثلاً ، حيث تكررت الأسباب دائماً في عدم المتابعة في ظل نظام خدمة مدنية بيروقراطية .. إن كثير من القروض التي تمنح للدول النامية لصالح بعض البرامج التنموية تظل دون استفادة منها لغياب هذا النوع من النشاط .

عمليات التقييم :

تعتبر عملية التقييم هي الوسيلة الرئيسة لقياس الأداء وتقييم مدى كفاءة وقدرة الدولة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومن خلال تقارير ومؤشرات الأداء يقوم المستوى الأعلى بمراقبة سير الخطة ويتم التأكد من أن النشاط يتم بالكم والكيف والزمن المحدد، ومن ثم يتم اتخاذ التصحيح لأي انحرافات أو أي متغيرات قد تحدث بالبيئة الخارجية، فيما تتولى الإدارة الوسطى مراقبة الأداء بصفة دورية منتظمة في فترات قريبة (كل شهر، ربع سنة ... الخ) ..

تتم عملية التقييم بعد تنفيذ الخطة ، وتهتم بالاتي :

١. رصد عمليات البناء الاستراتيجي .
٢. رصد كفاءة الأداء الاستراتيجي .
٣. رصد فاعلية الأداء الاستراتيجي .
٤. رصد كفاء التنسيق القومي .
٥. رصد كفاءة الإسناد الإداري .

٦. رصد كفاءة الإسناد التشريعي .
٧. رصد كفاءة السياسات .
٨. رصد كفاءة الشراكة الوطنية وتقاسم الأدوار.
٩. دراسة وتحليل أسباب الانحراف .
١٠. دراسة حالة الدولة عقب كل مرحلة من مراحل الاستراتيجية في ضوء أوضاع البيئة الاستراتيجية .

عملية الرقابة الاستراتيجية :

تهتم عملية الرقابة الاستراتيجية برصد الانحرافات التي من شأنها إحداث تأثيرات سلبية على تحقيق رؤية ورسالة الدولة والأهداف الاستراتيجية ، و تتم أثناء تنفيذ الاستراتيجية، وتتضمن :

١. مراقبة إصدار وتعديل وإلغاء التشريعات في الدولة، بما يضمن توفير بنية تشريعية متينة تخدم تحقيق وتأمين الغايات الوطنية.
٢. مراقبة إصدار وتعديل وإلغاء السياسات في الدولة، بما يضمن توفير بنية متينة من السياسات تخدم تحقيق وتأمين الغايات الوطنية.
٣. مراقبة عمليات إعادة الهيكلة في الدولة بما يضمن إتمامها بما يتناسب وتنفيذ الاستراتيجية وسعي الدولة نحو القوى الشاملة.

من الأشياء التي تربك عمليات رقابة وتقييم للاستراتيجية هو كونها خطة يحتاج تطبيقها لفترة زمنية طويلة قد تمتد لعقود من الزمان، وهذا يعني أن تنفيذ الاستراتيجية على الأرض يتم في حقيقة الأمر من خلال الخطط المرحلية التي يتم تحقيقها من خلال خطط سنوية وبرامج ومشروعات والتي يتطلب تنفيذ كلا منها إتمام عدد من الأنشطة والمهام، وهذا يعني أن النتائج النهائية لا تتحقق إلا بعد اكتمال إنجاز كافة الأهداف المرحلية المباشرة وغير المباشرة

إلا أن هناك تكاملاً بين الرقابة والتقييم بمفهومها العادي ومفهومها الاستراتيجي، يظهر ذلك عندما يتم إعداد الخطط القصيرة المطلوبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، حيث نجد أن

الرقابة بمفهومها العادي تقوم بمراقبة وتقييم الأداء في مداه القصير ولكن يمتد إطار المعايير والمواصفات ليشمل الهدف الاستراتيجي، ويمكن تمثيل ذلك مجازاً بصناعة المسمار الصغير المطلوب لصناعة سيارة فخمة كالمرسيدس، حيث نجد أن الرقابة العادية تقوم بالتأكد من مواصفات المسمار بالمستوى المطلوب لإنتاج السيارة وفق مواصفات معينة تمكنها من إنتاج سيارة فخمة، إن الفشل في إنتاج المسمار وكافة الأجزاء الصغيرة الأخرى بالجودة والتكلفة المطلوبة وفي الزمن المحدد، والتي يمكن أن تعبر مجازاً عن الأداء في المستوى القصير، فإن الهدف الاستراتيجي لا يمكن أن يتحقق، وهكذا فإن تحقيق الأهداف الاستراتيجية وبالتالي الغايات يتوقف على مدى تحقيق الأهداف في مستوى الأنشطة والبرامج وبالتالي على مستوى الخطط السنوية والمرحلية .

أما الرقابة والتقييم في المستوى الاستراتيجي ، في حالة السيارة فإنها تهتم بمراقبة النشاط الكلي وكل ما من شأنه أن يؤثر على الرسالة أو الهدف الاستراتيجي للمصنع، فإذا ما حدث انحراف أو ممارسة نشاط يمكن أن يؤثر على القدرة التنافسية للمصنع أو يؤثر على حصصها في السوق، فإن الرقابة الاستراتيجية تقوم برصدها، وهكذا يمكن أن نتصور رصد الأداء في المستوى الاستراتيجي.

عليه فإن المراقبة والتقييم تتم على مستويات ما يلي :

المستوى الأول : ويشمل مراقبة وتقييم المسار الاستراتيجي على المستوى الوطني والولائي العام ومستوى القطاعات والوزارات، ويشمل مراقبة وتقييم الخطط المرحلية والسياسات والتشريعات وعمليات إعادة الهيكلة، ذات التأثير الاستراتيجي بجانب عمليات التغيير الاستراتيجي، ورصد جودة التنسيق على المستوى الاستراتيجي بين القطاعات وبعضها البعض.

يلاحظ أن التقييم والرقابة هنا يهتم بالجانب الفكري والمنطقي أكثر من اهتمامها بالجوانب الفنية .

المستوى الثاني : مستوى الخطط المرحلية وتهتم في المقام الأول بالتأكد من بلورة هدف مرحلي لكل هدف استراتيجي حتى يتم ضمان بناء التراكم المطلوب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وكذا التأكد تنفيذ الخطة المرحلية كماً وكيفاً وزمناً، وتهتم بمراقبة وتقييم

السياسات والتشريعات على المستوى المرحلي والتأكد من أنها تتم بما يحقق أهداف الخطة المرحلية، كما تهتم بمتابعة وتقييم الإطار المنطقي المتعلق بتنفيذ الخطة بشكل عام بجانب تقييم المراحل المطلوبة من تنفيذها من عمليات التغيير الاستراتيجي، ورصد جودة التنسيق بين القطاعات وبعضها البعض وبين الوزارات وبعضها البعض .

المستوى الثالث : ويهتم بمراقبة وتقييم الخطط القصيرة والبرامج والمشروعات، وتأتي أهمية هذه المرحلة من كونها تهتم بالتشريعات والسياسات والتفاصيل المتعلقة بالجودة والتكلفة والزمن، وأن الخلل في مستوى الجودة أو في زمن تنفيذ المشروع أو البرنامج، ينعكس على جودة الهدف المرحلي وبالتالي جودة الهدف الاستراتيجي، كما أن الخلل في الزمن ينعكس في الخطة المرحلية وفي زمن الاستراتيجية ككل، لذا فإن الرقابة والتقييم تهتم هنا بشكل مشدد بالتفصيلات الفنية الخاصة بالجودة، وإنجاز البرنامج في الزمن المحدد إضافة إلى الجوانب الخاصة بفاعلية المشروع أو البرنامج .

إنتاج مؤشرات القياس :

إن المسار الاستراتيجي للدولة هو انتقال من وضع محدد من الضعف في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية الأمنية .. إلخ ، نحو وضع محدد من القوة في هذه المجالات ، لذلك لا بد عند وضع الاستراتيجية من تحديد الـ (Bases Line) من خلال مؤشرات كمية أو وصفية .

على المستوى الاستراتيجي :

- يتم عمل مؤشرات لقياس الأثر لكل غاية ويسمى مؤشر الأثر الاستراتيجي وهو الأثر الذي سيتحقق نهاية الاستراتيجية .
- يتم عمل مؤشرات لقياس النتائج لكل هدف استراتيجي ويسمى مؤشر نتيجة استراتيجية وهي النتيجة التي ستتحقق عند اكتمال تحقيق الهدف الاستراتيجي في نهاية الاستراتيجية أو قبلها بقليل.

- مثال (تحقيق نتيجة استراتيجية في الماء الصحي ، التعليم ، الصحة ، الرعاية الاجتماعية ، الرياضة ، رعاية ذوي الحاجات الخاصة ، الإرشاد، يقود لأثر اجتماعي).
- تحقيق توازن تنموي ، نتائج في الصناعة والزراعة والتعدين والتجارة والبنى التحتية والأسواق الخارجية ... إلخ ، يؤدي لتحقيق أثر اقتصادي كتحقيق الرفاهية وزيادة الدخل القومي والناتج القومي وفرص عمل .. إلخ .

على المستوى المرحلي يتم استخدام ذات المؤشرات كما يلي :

- يتم عمل مؤشرات لقياس الأثر للمرحلة المنجزة من الغاية ويسمى مؤشر الأثر المرحلي وهو الأثر الذي سيتحقق نهاية الخطة المرحلية .
- يتم عمل مؤشرات لقياس النتائج لكل هدف مرحلي ويسمى مؤشر نتيجة مرحلية وهي النتيجة التي ستتحقق عند اكتمال تحقيق الهدف المرحلي في نهاية الخطة المرحلية أو قبلها بقليل.

الغاية القومية	←	**مؤشر أثر استراتيجي**
الأهداف الاستراتيجية	←	**مؤشر نتيجة استراتيجية**
الأهداف المرحلية	←	**مؤشر نتيجة مرحلية**
البرامج	←	**مؤشر مخرج**

في مستوى التشغيل : كما سبق وذكرنا أن الهدف الاستراتيجي يتحول في منتهاه إلى أهداف سنوية يتم تنفيذها من خلال برامج .. هذه البرامج يتم تنفيذها عبر أنشطة ، ويتم العمل بنظام المدخلات والعمليات للوصول إلى مخرجات وهي مرحلة تطبق فيها نظم الجودة .
لذا فان هذه المرحلة يتم فيها استخدام مؤشر المخرجات وقياس كفاءة العمليات والفاعلية ، حيث لا يكفي تنفيذ البرنامج المحدد فحسب بل يجب التأكد من كفاءة التنفيذ والفاعلية .

قياس الكفاءة يهتم بجودة العمليات وهل تمت وفق المواصفات وشروط السلامة والتكلفة المناسبة إلخ .

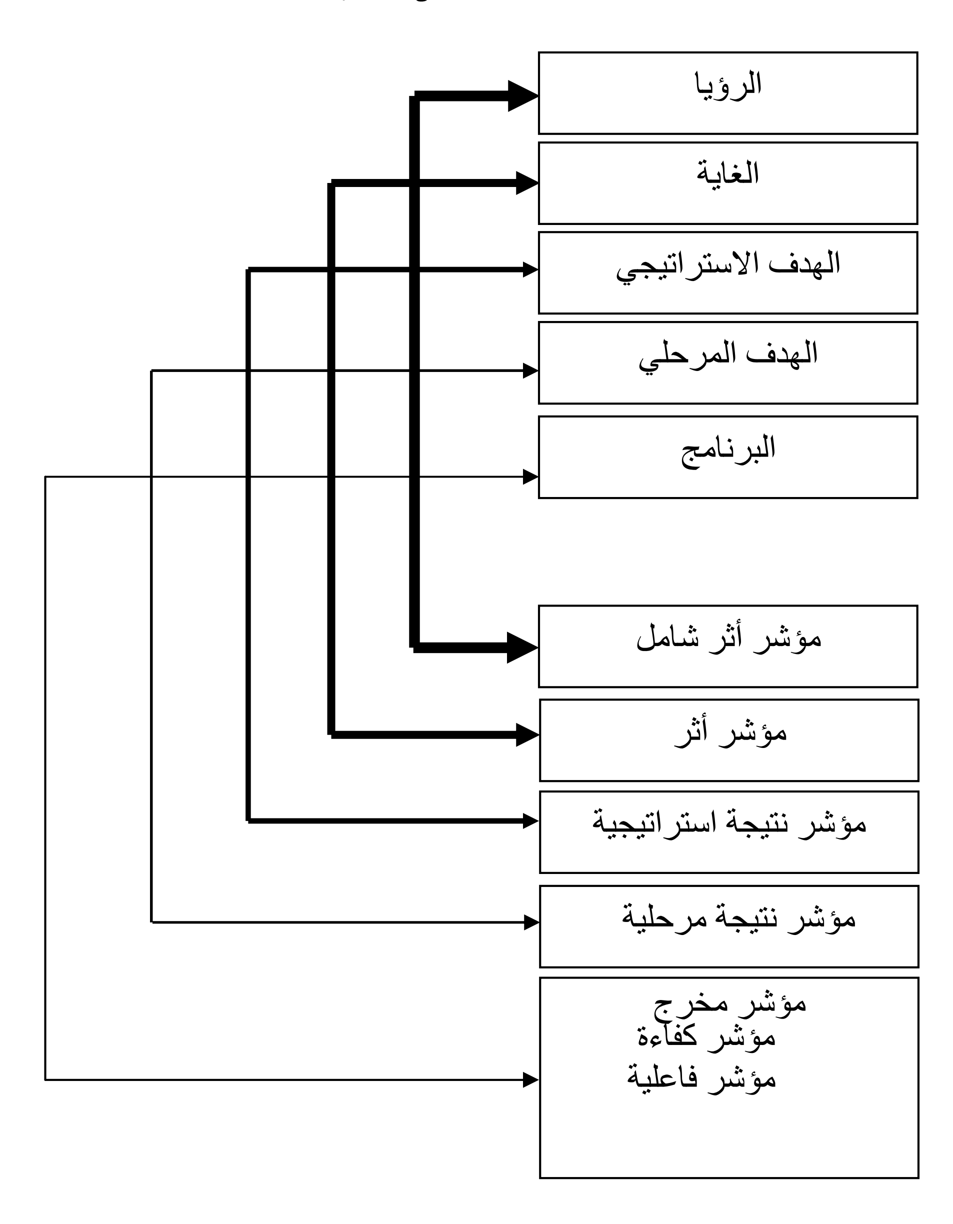
قياس الفاعلية للتعرف على فاعلية البرنامج فقد نكتشف أن البئر تم تجهيزه وفق أفضل المواصفات واقل تكاليف مالية ممكنة لكن تم حفر البئر في المكان الخطأ حيث لا توجد مشكلة مياه. أو بناء مستشفى للتوليد في مدينة تعاني من نقص مستشفيات الأمراض الباطنية والقلب ، فيما تعدد مستشفيات التوليد .

بالتالي عملية المتابعة والتقييم لا تنتهي بتقارير كمية تشير إلى انجاز الأهداف دون إبراز الكفاءة والفاعلية .

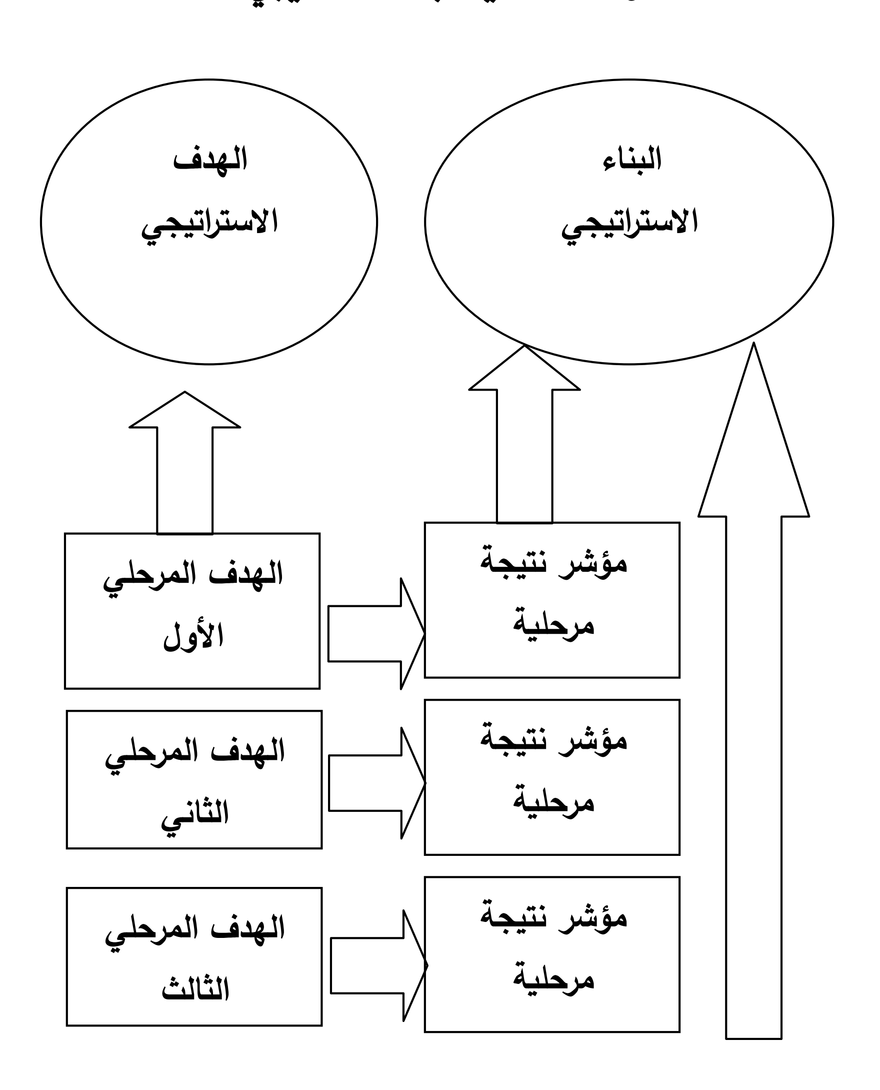
الأثر الشامل :

في هذا المستوى يتم الربط بين الأثر في كل الغايات لقياس الأداء في مستوى الرؤية القومية ، وهي تشكل المجال الذي لا يستطيع أي قطاع تحقيقه بمفرده كمحاربة الفقر وتحقيق الرفاه والتي تحتاج لأثر اجتماعي كتحقيق الرفاه الاجتماعي ، توفير سلوك ومهارات بمستوى مناسب ووعي ، يضاف له أثر اقتصادي يتمثل أهمه في تحقيق الرفاه الاقتصادي ، كتوفر فرص العمل وتوازن التنمية وارتفاع مستوى الدخل ، وكل ذلك بجانب أثر سياسي مثل سيادة القانون والنظام والعدل ..

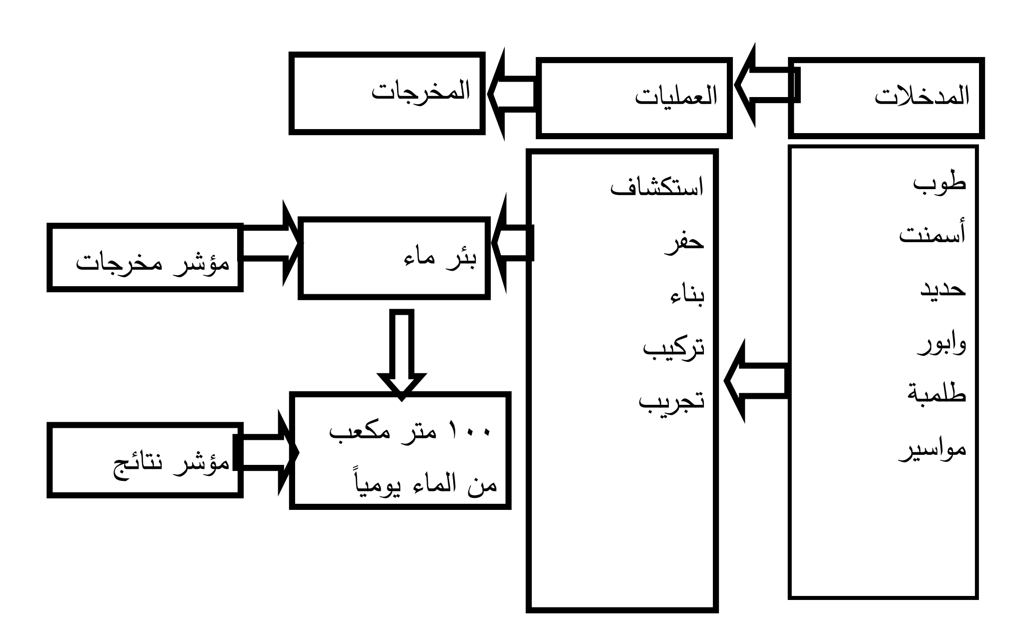
شكل ٣/٢٩ أنواع المؤشرات



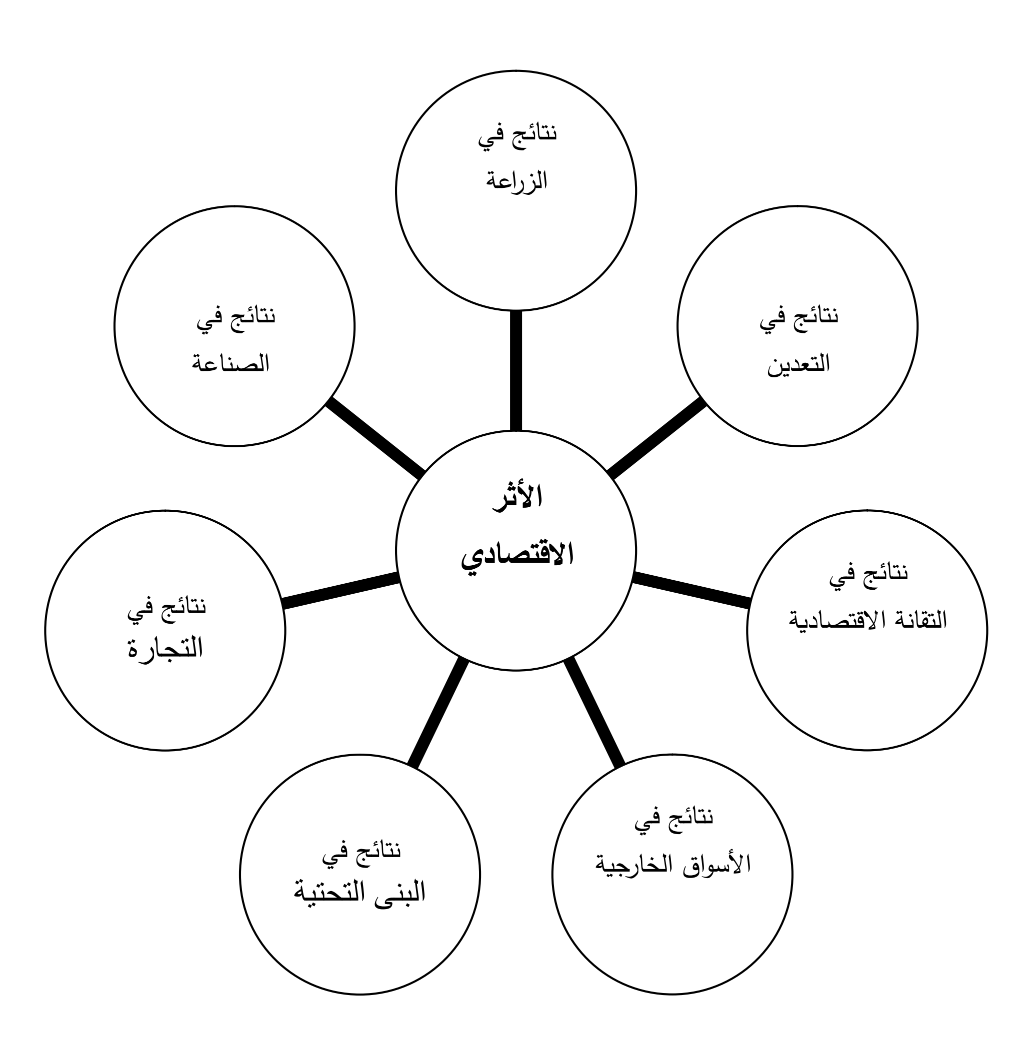
شكل ٣/ ٣٠ : عملية البناء الاستراتيجي



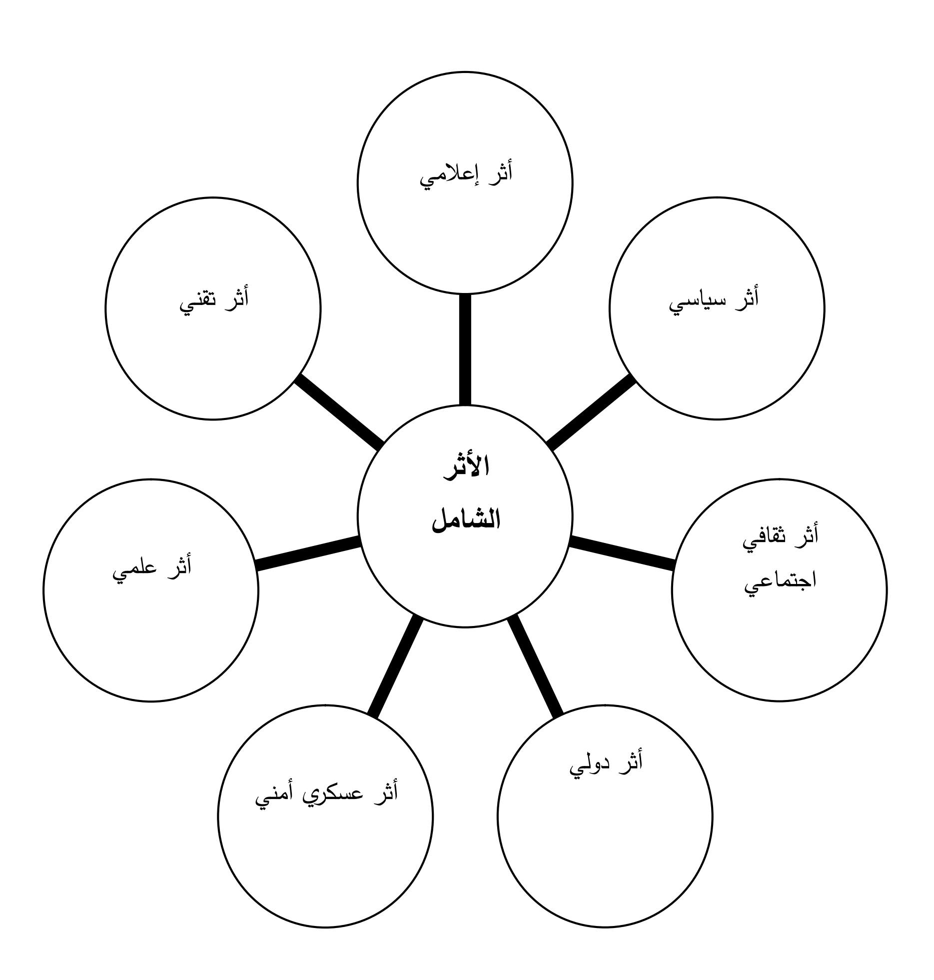
شكل ٣/٣١ التقييم في مستوى البرامج



شكل ٣ / ٣٢ : الأثر القطاعي



شكل ٣ / ٣٣ : الأثر الشامل



شكل رقم ٣ / ٣٤ : مؤشرات القياس

الهدف الاستراتيجي رقم ١

المؤشر	طريقة حساب المؤشر	الاستخدام	الجهة المسئولة عن إعداد المؤشر	المؤشر في سنة الأساس	المؤشر في نهاية الخطة
١					
٢					
٣					

شكل رقم ٣ / ٣٥ : مؤشرات الأهداف المرحلية للهدف الاستراتيجي رقم ١

الهدف المرحلي رقم ١ ....

المؤشر	طريقة حساب المؤشر	الاستخدام	الجهة المسئولة عن إعداد المؤشر	المؤشر في سنة الأساس	المؤشر في نهاية الخطة
١					
٢					
٣					
٤					
٥					

شكل رقم ٣ / ٣٦ : مؤشرات البرامج والمشروعات للهدف المرحلي رقم ١

البرنامج رقم ١ ....

المؤشر	طريقة حساب المؤشر	الاستخدام	الجهة المسئولة عن إعداد المؤشر	المؤشر في سنة الأساس	المؤشر في نهاية الخطة
١					
٢					
٣					
٤					
٥					

التنبؤ :

يعد التنبوء بظروف المستقبل من أهم النشاطات المساندة لعمليات التخطيط والتقييم.

إن عملية التقييم لا تنتظر الانتظار حتى يتم تطبيق الخطط ومن ثم تقييمها وإنما يجب استباق ذلك خلال الخطط المرحلية بعمليات للتنبؤ بالأوضاع المستقبلية الخاصة بالاستراتيجية ومن ثم عمل تقييم استباقي توقعي لمآلات الخطط المختلفة ومن ثم التدخل بالتصحيح إذا تطلب الأمر ذلك .

هناك طريقتين التنبؤ هي النوعية والكمية . كما أن هناك وسيلتين لإجراء عملية التنبؤ و ذلك باستخدام الطرق الإسقاطية والتي تقوم على الاستناد على بيانات أو معلومات الماضي وتمدها في المستقبل ، والطرق السببية والتي تحلل مؤشرات التأثيرات الخارجية واستخدامها في التنبؤ.

وتبحث التنبؤات الإسقاطية في القيم التاريخية للطلب وتستخدمها للتنبؤ بالمستقبل ,أما التنبؤات السببية فتتطلع إلى سبب أو علاقة يمكن استخدامها للتنبؤ بالمستقبل .

إن طرق التنبؤ تعتمد على عوامل :

١. الوقت الذي يغطيه التنبؤ.
٢. توفر البيانات التاريخية.
٣. علاقة البيانات التاريخية بالمستقبل.
٤. نوع المنتج أو الخدمة .
٥. الفوائد المتوقعة من التنبؤ.

المتطلبات الأساسية لاستخدام أساليب تحليل الاتجاهات :

١. توفر معلومات كمية خلال سلسلة زمنية محددة .
٢. توفر معلومات كمية عن تاريخ الظاهرة .

وهنالك العديد من المناهج / الأساليب الكمية التي تعمل على معرفة الاتجاهات المستقبلية (التنبؤ المستقبلي) منها :

١. تحليل السلاسل الزمنية
٢. منهج السناريوهات

إن عملية التنبؤ بالمستقبل والتخطيط له تمر بعدة إجراءات قبل استخدام أي أسلوب من الأساليب السابقة .

أهم الإجراءات المطلوبة قبل استخدام أي منهج من مناهج التخطيط المستقبلي :

١. استخدام التفكير الحدسي الاستراتيجي وذلك عن طريق التفكير في المستقبل وقياسه على الماضي أو الحاضر .
٢. استخدام الخيال العلمي للتبصر والتوقع المستقبلي والحصول على تصور عن المستقبل.
٣. تخيل المستقبل أو الحلم المستقبلي وذلك عن طريق وضع أهداف مثالية وتخيل ما يحدث حين تحقيقها .
٤. تحديد المؤشرات الاجتماعية الموضوعية والمثالية التي يمكن في إطارها تخيل المستقبل وتشمل هذه المؤشرات التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية .

٥. تحديد الاتجاهات الظاهرة والخفية .

٦. تحديد النظريات والنماذج النظرية المناسبة لتطوير واستخدام نماذج وأساليب التخطيط الكمية.

تعد نماذج (دوال) السلاسل الزمنية أهم طرق التنبؤ الكمي ومثال ذلك :

تحليل الاتجاه Trend Analysis :

١. غالباً ما يستخدم تحليل الاتجاه كخطوة أولى في الأساليب الإحصائية المستخدمة في تقدير الاحتياجات البشرية ، ولعل السبب في ذلك هو أن " تحليل الاتجاه " لا يأخذ في الاعتبار إلا متغيراً واحداً هو عنصر الوقت كمتغير مستقل لتقدير المتغير التابع المراد التنبؤ به.

منهج السيناريو :

٢. يعتبر مصطلح السيناريو من أكثر المصطلحات شيوعاً في أدبيات التخطيط المستقبلي ـ التخطيط الاستراتيجي ، وقد عرف كاهن (Kahn ١٩٧٦م) منهج السيناريو على أنه " توقع افتراضي تتابعي لحدوث الحوادث ذات العلاقة بهدف تركيز الاهتمام على العلاقات السببية ومجالات اتخاذ القرار " فمنهج السيناريو أحد المناهج التي يتطلبها استخدام منهج تحليل النظم ، إذ يأتي السيناريو ليعطي صورة عن مخرجات النظام، ويعد كذلك من أهم مناهج الدراسات المستقبلية .

٣. استخدام منهج السيناريو في منهج التحليل والدراسات المستقبلية و تطبيقاته في التخطيط يشتمل على ثلاثة عناصر رئيسة يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

أ. الوضع الابتدائي : بمعنى أن لكل سيناريو نقطة انطلاق أو مجموعة شروط أولية قد تكون :

i. مجموعة من الظروف الفعلية الواقعية .

ii. مجموعة من الظروف المفترضة أو المتخيلة .

ب. الوضع المستقبلي : أي وصف خصائص الظاهرة موضع الدراسة في نهاية فترة الاستشراف.

ج. وصف المسارات المستقبلية البديلة: أي وصف المسار أو المسارات التي تؤدي إلى الوضع المستقبلي وذلك في صورة تداعيات ومشاهد للظاهرة موضع الدراسة المستقبلية ويتشكل هذا المسار من خلال عملية تحليل جملة الأحداث والتفاعلات المحتملة بينهما.

خصائص السيناريو :

يمكن تحديد خصائص السيناريو في عدة نقاط هي :

١. السيناريو عبارة عن عملية افتراضية.
٢. السيناريو عبارة عن خطوات عريضة لما حدث أو سيحدث .
٣. السيناريو عبارة عن أطوار متعددة .
٤. السيناريو عبارة عن تصور كلي أو شامل .

تبدو أهمية أسلوب السيناريو في عملية التخطيط الاستراتيجي الذي يتطلب عملية مسح مستمرة للتغيرات والحوادث التي تحدث في البيئة المحيطة حيث يستخدم منهج السيناريو :

١. لتحديد وتعريف القضايا الإستراتيجية المهمة .
٢. تحليل العوامل الرئيسية التي تؤثر على القضايا الإستراتيجية .
٣. إيجاد تطبيقات ومضامين ومدلولات للسيناريو .

استخدام الإطار المنطقي في التقييم والرقابة :

تهتم عمليات الرقابة والمتابعة والتقييم بالإطار المنطقي لتنفيذ الخطة وهو منهج مناسب للاستخدام على مستوى الخطة المرحلية ، ويعود السبب في ذلك إلى أن الانحراف في تنفيذ الأهداف تتصل به العديد من العوامل والأسباب، الشيء الذي يستوجب متابعتها بغرض تهيئة الأوضاع المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف، وأهم تلك العناصر هي :

التمويل :

التعرف على موقف تمويل البرنـامج أو المـشروع، قـد يفـسر تـأخر العمـل أو انخفـاض الجودة، وبالتالي الانحراف، لذا يتوجب التعرف على ذلك بغرض تقويمه.

الموارد البشرية :

إنجاز الأهداف بالجودة والتكلفة والزمن المحدد، يعتمد علـى تـوفر كـوادر بـشرية مؤهلـة بمستوىً معين، عدم توفر ذلك يتسبب في حدوث الانحراف لذا يتوجب مراقبتـه وتقييمـه ومن ثم تقويمه من خلال التدريب أو توفير كوادر مناسبة.

الإجراءات ونظم العمل :

إنجاز الأهداف بالجودة المطلوبة والزمن المحدد والتكلفة المناسبة، يعتمد بشكل كبير على مدى وجود نظم إدارية متطورة، ومن أهم الأشياء التي تغفلها عمليات المتابعة والرقابة والتقييم هي عدم الاهتمام برصد أوضاع النظم والإجراءات وموقف إعادة الهندسة إلخ، وهي من أهم الأسباب التي توصلت لها الإدارة الحديثة لتحقيق الأهداف بكفاءة. إن التعرف على الأوضاع في هذه الجوانب قد يقود نحو تحديد أسباب الانحراف بشكل دقيق.

الفاعلية الإدارية :

نجاح الاستراتيجية يتوقف بشكل كبير على مـدى تنفيـذ الـبرامج والمـشروعات المطلوبـة لتنفيذ الخطط السنوية والمرحلية بالجودة والـزمن والتكلفـة المحـددة، ولتحقيـق ذلـك يـتم إعداد الخطط التفصيلية وتصميم الهياكل والـنظم الإداريـة .. إلخ، لكـن دائمـاً مـا يـأتي الفشل من بوابة عدم تطبيق ما يتم التخطيط له، فالمجاملة وعدم المبالاة وكثير من الأوضاع الاجتماعية والنفسية وغيرهـا في معظـم الـدول الناميـة، تـساعد في عـدم الالتـزام الجـاد والصارم بتنفيذ الخطط، والنتيجة هي حدوث انحراف في زمن تنفيذ الأهداف وفي الجـودة وفي التكلفة، وهذا ينعكس في جودة الأهداف الاسـتراتيجية وتكلفتهـا، كمـا يـنعكس في عمـر الاسـتراتيجية، فتنفيـذ الـبرامج في ضـعف زمنهـا يعـني الحاجـة لمـضاعفة عمـر الاستراتيجية فإذ كان عمر الاستراتيجية ثلاثين عاماً فإن الخلل في الفاعليـة الإداريـة الـتي تلتزم بالتطبيق الجاد لما يتم الاتفاق عليه من خطط، يعني تحول المدى الزمني ليصبح سـتين

عاماً، وهذا يعني تأخير تحقيق طموحات وأحلام الشعب .. هذا يفسر أهمية اهتمام الرقابة الاستراتيجية بفحص مدى فاعلية الإدارة باعتبارها عنصراً مهماً من عناصر تحقيق الأهداف أو حدوث الانحراف .

الدعم التقني

يعتبر توفير الدعم التقني من أهم العناصر التي يسعى لتوفيرها المخطط الاستراتيجي. فالتجارب العملية دلت على أن تحقيق النجاح للاستراتيجية يتوقف بشكل أساس على مدى توفير الدعم التقني باعتباره وسيلة مهمة لتحقيق الجودة وتوفير الزمن وتحقيق الفاعلية الإدارية وتقليل التكلفة، لذا لا يعقل الحديث عن متابعة ورقابة وتقييم للاستراتيجية دون رصد لهذا الجانب .

الرضا الوظيفي :

كلما تم توفير أوضاع معنوية ومادية مناسبة تنعكس في رضا الموظفين والعاملين، كلما كانت فرصة تحقيق النجاح أكبر، والعكس صحيح، وهكذا يجب أن تشمل عمليات المتابعة والرقابة والتقييم رصداً للرضا الوظيفي أي لنظام الحوافز والعقوبات والترقيات.

بيئة العمل :

توفير بيئة جاذبة ومريحة للعمل يشكل عنصراً مهماً لتحقيق النجاح، يشمل ذلك درجة الحرارة المناسبة (تكييف أو تدفئة) ، الوسائل التقنية المساعدة، الديكور الداخلي، الخدمات الداخلية، مستوى العلاقات الإنسانية .. إلخ.

الخطة الزمنية والمنطقية للعمل :

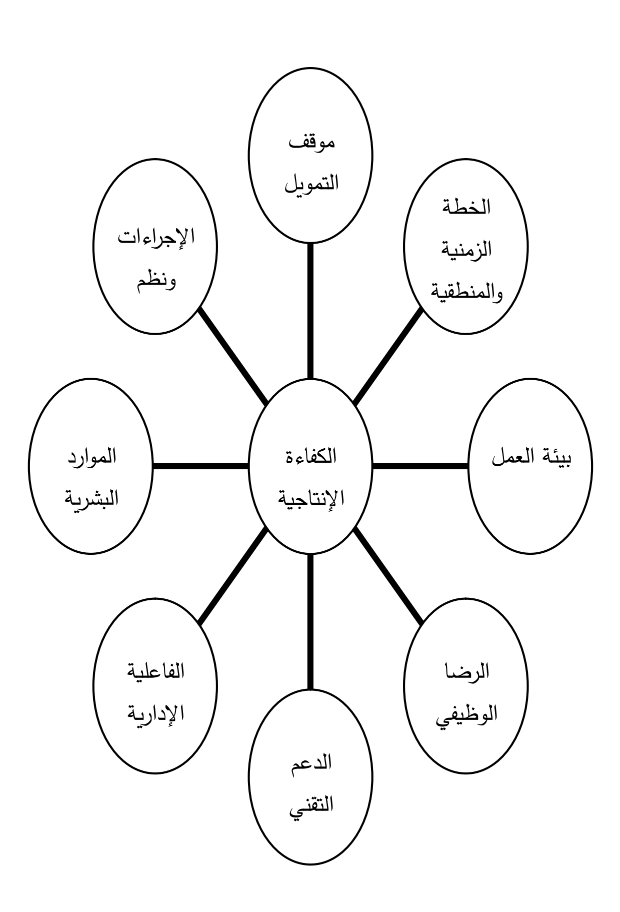
من الحقائق التي يثبتها الواقع العملي كسبب لانحراف الخطط عما هو موضوع، خاصة فيما يتعلق بإنجاز الأهداف في الزمن المحدد، هو عدم وجود خطة زمنية ومنطقية، فإنجاز الهدف المرحلي أو السنوي يحتاج لتنفيذ عدد من البرامج والمشروعات، وتنفيذ كل من هذه البرامج يعني ممارسة عدد من الأنشطة والمهام. ومن المؤكد أن هناك ترتيباً منطقياً لهذه البرامج بحيث يجب إنجاز برنامج قبل الآخر، أي أن هناك برنامجاً يتعذر تحقيقه إذا لم يتم إنجاز برامج معينة قبله، وهكذا الأمر بالنسبة للأنشطة المطلوبة لتنفيذ البرامج. وبالتالي

تقع المنظمة المعينة في ارتباك وتكتشف أن هناك زمناً ثميناً ضاع دون أن يتم إنجاز عدد من البرامج أو الأنشطة، فيتم السعي لإنجاز العمل في نهاية الفترة المحددة وغالباً ما لا يكفي الزمن لتحقيق ذلك، بجانب أن الاستعجال قد يقود للارتباك وحدوث الأخطاء. حيث نجد أن البرنامج (أ، ب) في الشكل التالي يمكن إنجازهما في وقت واحد، كما لا بد من إتمامهما أولاً وبدون ذلك لا يمكن الشروع في تنفيذ الأنشطة الأخرى، وهكذا البرامج (ج د، هـ،) وأخيراً البرنامج (و)

شكل ٣/٣٧ : الترتيب المنطقي والزمني لتحقيق الهدف المرحلي

البرنامج / الفترة	الفترة الأولى	الفترة الثانية	الفترة الثالثة	الفترة الرابعة
البرنامج أ				
البرنامج ب				
البرنامج ج				
البرنامج د				
البرنامج هـ				
البرنامج و				

شكل ٣٨/٣ : الإطار المنطقي لعملية متابعة ورقابة وتقييم الخطط المرحلية



إنجاز عملية المراقبة والتقييم :

إن إتمام عمليات التقييم تتطلب توفر الآتي :

١. وضوح الأهداف الاستراتيجية والفرعية .
٢. وضع حزمة مؤشرات القياس الخاصة بكل غاية وهدف استراتيجي .

كما تتطلب إتباع الخطوات التالية :

١. التأكد من سلامة الخارطة الاستراتيجية وذلك من خلال دراسة وتحديد تبعية المشروعات والبرامج إلى الأهداف المرحلية أو السنوية، وكذا تبعية الأهداف المرحلية إلى الأهداف الاستراتيجية للتأكد من عدم تنفيذ أي مشروع أو برنامج أو هدف غير موجود بالخارطة .
٢. تصميم نظم المراقبة و الرصد والقياس .
٣. مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المحققة .
٤. تقييم وتحليل النتائج بغرض تحديد أسباب الانحرافات .
٥. رفع النتائج إلى الإدارة العليا بغرض إتمام عمليات إعادة التخطيط.
٦. تعديل المعايير الموضوعة في حالة اكتشاف عدم مناسبة أو عدم واقعية المعيار الموضوع

تتضمن الرقابة الاستراتيجية الآتي :

١. تحديد الوسائل والآليات المناسبة للرقابة والمتابعة والتقييم .
٢. تقييم وتحليل الأداء مقارنة بالخطة الاستراتيجية الموضوعة .
٣. تحديد وسائل التحفيز والمكافآت (إصدار القانون الوطني للتحفيز والإبداع).
٤. تحديد السياسات والنظم العقابية والتوجيهية (إصدار قوانين ولوائح الضبط والعقاب ، كالشفافية والمحاسبة ...).

مركز المعلومات القومي :

إن انجاز عملية التقييم بشكل دقيق يستدعي وجود جهاز قومي للمعلومات (المركز المقصود هنا هو الجهاز الإحصائي باعتباره الجهة المهنية المعنية)، بحيث تكون المعلومات في هذا الجهاز متوفرة بالشكل والطريقة المطلوبة لعمليات التخطيط الاستراتيجي والتقييم .

كما يجب الإشارة إلى أهمية استقلالية ومهنية جهاز الإحصاء والمعلومات حتى يتم ضمان إنتاج معلومات ذات مصداقية .

كما أن تنفيذ الاستراتيجية تقتضي أن يتم إنتاج المؤشرات بواسطة جهاز المعلومات باعتبار أن الجهة المنفذة لا تقيم نفسها ، وهذا لا ينفي أهمية التنسيق والتعاون بين جهاز المعلومات والوزارة المعنية بجانب جهاز التخطيط الاستراتيجي في تحديد المؤشرات المطلوبة وتحديد طرق حسابها بجانب التنسيق لتوفير البيانات والمعلومات المطلوبة لعمليات التخطيط الاستراتيجي ..

منهج التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن :

يعتبر استخدام بطاقة الأداء المتوازن من الظواهر التي بدأت تنتشر حديثاً، وتهتم بالإطار المنطقي الذي أشرنا إليه أعلاه، مثل رصد مستوى الدعم التقني أو وضع الموارد البشرية أو مستوى إجراءات ونظم العمل، وبالتالي رصد كافة العناصر التي يمكن أن تؤدي للانحراف ولا تتوقف فقط على مدى توفر التمويل. لكن أود أن أشير إلى عدة موضوعات لها صلة بذلك هما :

إن مراقبة استراتيجية الدولة لا يمكن أن تقتصر فقط على هذا الأسلوب الذي يهتم بالتفاصيل على مستوى البرامج والخطط التشغيلية، بل هناك حاجة للمراقبة على مستويات أخرى، وقد أشرنا لها في مستويات المراقبة أعلاه مثل متابعة ومراقبة السياسات والتشريعات وعمليات التغيير الاستراتيجي، ومتابعة سير الدولة من الضعف إلى القوة الشاملة، وهو ترتيب يتعلق بالأمن الوطني .

إن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن يعتمد على نظام مدخلات ومخرجات ونتائج ومحصلات نهائية، قد تناسب تخطيط المنظمات، ولا يمكن رصد أو اختزال الأثر الاستراتيجي بهذا الأسلوب، فتحقيق الرؤية القومية يتوقف على تنفيذ الغايات القومية التي بدورها تتوقف على مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتنفيذ التغيير الاستراتيجي، وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية يتم من خلال خطط مرحلية وهي بدورها يتم تنفيذها من خلال خطط سنوية أو برامج وهذه الأخيرة تتحقق من خلال أنشطة ومهام، عليه يتضح

أن عمر الاستراتيجية يشهد تراكم لنتائج عبر سنوات طويلة لا يمكن اختزالها في مدخلات ومخرجات ببساطة كما هو يجري في حالة الشركات، وهذا لا ينفي صحة أسلوب بطاقة الأداء المتوازن وإنما يجب إدراك أن استخدامها يجب أن يتم بجانب إجراء الرقابة في المستوى الاستراتيجي الأول والمرحلي الذي سبقت الإشارة إليه، وأن يتم تحديد المؤشرات في ظل الأوضاع المطلوب تحقيقها في نهاية الاستراتيجية.

أسلوب التخطيط الاستراتيجي يهتم بالتحليل الاستراتيجي ومن ثم تحديد الفرص التي يتم تحقيقها باستخدام نقاط القوة، كما يتم تحديد نقاط الضعف والمهددات، ومن ثم يتم تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية، ويتم توجيه استراتيجيات وأهداف تجاه نقاط الضعف والمهددات، عليه فهناك إدراك مسبق للمصالح المطلوب تحقيقها وتوجيه أهداف استراتيجية بموجب ذلك، كما أن هناك إدراك مسبق لنقاط الضعف والمهددات وبموجب ذلك يتم توجيه أهداف أو استراتيجيات للتعامل معها. وإن وضع الإطار المنطقي للمتابعة الذي سبق ذكره يتماشى مع ذلك ويعترف بمراقبة الأهداف المباشرة والأهداف الخاصة بالتغيير وما ذكرناه من نموذج للمراقبة على أساس الإطار المنطقي ما هو إلا لمعالجة أخطاء المخططين، فضعف الموارد البشرية أو ضعف الدعم التقني (كمثال) يظهر عند التحليل الاستراتيجي كنقاط ضعف وبالتالي يتم علاجها مقدماً وهكذا تتم عمليات المراقبة والمتابعة والتقييم للأهداف المباشرة وللأهداف غير المباشرة الخاصة بالتغيير .

التخطيط الاستراتيجي القومي يهتم بإجراء التغيير الاستراتيجي، ومعظم أنواع التغيير الاستراتيجي يتعذر تحقيقها في فترة زمنية قصيرة كالتغيير السلوكي لشعب بأكمله، الذي قد يستوعب استراتيجيات تربوية وتعليمية وإعلامية ومجتمعية كاملة، وهناك التغيير السياسي الذي قد يسعى لتأسيس ترتيبات إقليمية مثل الكتلة الأوربية .. هذه الأوضاع يصعب رصدها من خلال أساليب تهتم بالتفاصيل الدقيقة دون اعتبار للغاية أو الهدف الاستراتيجي المطلوب تحقيقه نهاية الاستراتيجية.

التخطيط الاستراتيجي القومي عمل تتكامل فيه الاستراتيجيات المختلفة، السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتقنية والإعلامية والعسكرية، هذا التناسق الذي يتناوله الكتاب يصعب اختزاله بنظام بطاقة الأداء المتوازن إلا في حدود الخطط التشغيلية،

فإذا اهتم أسلوب بطاقة الأداء المتوازن على سبيل المثال بالدعم التقني للمشروع المعين، نجد أن مفهوم الاستراتيجية المتعلقة بالتقنية يتناول ذلك بصورة أكثر شمولاً وعمقاً وهكذا استراتيجيات التعليم والبحث العلمي .. الخ وهذا يشير إلى منهج التخطيط الاستراتيجي القومي الذي يتناوله الباب الثاني من هذا الكتاب حيث يشير إلى توازن وتكامل وترابط وتناسق الأداء القومي في كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتقنية والإعلامية والعسكرية.

ثانياً تأمين الاستراتيجية :

المرحلة الثالثة من مراحل الإدارة الاستراتيجية للدولة هي تأمين الاستراتيجية ، هذه المرحلة تتضمن ترتيبات استراتيجية يتم من خلالها حماية الاستراتيجية ، وسيتم تناولها بالتفصيل في الباب الثاني من هذا الكتاب ، من النماذج لذلك :

١. إسناد الاستراتيجية بمنظومة من القيم والمرتكزات الاستراتيجية الداعمة كالعدل وعدم التمييز ، التوازن التنموي ، المشاركة ، التوازن بين السلطة السياسية والسلطة المهنية .
٢. الترتيبات الاستراتيجية السياسية ، التي يتم من خلالها توفير وعي استراتيجي وثقافة مساندة للاستراتيجية كالتفريق بين الدولة والحكومة وثقافة الشفافية والمحاسبة وقبول النقد ، التوافق الوطني حول المصالح الاستراتيجية
٣. الترتيبات الاستراتيجية الثقافية ، التي يتم من خلالها توفير ثقافة مساندة للاستراتيجية كسلوك احترام واتقان العمل والالتزام بالاستراتيجيات والخطط ، تشكيل نمط إبداعي من التفكير وتعزيز الإنتماء الوطني.
٤. الترتيبات الاستراتيجية الدولية كتأسيس التحالفات والشراكات الاستراتيجية لربط وتبادل المصالح الاستراتيجية دولياً أو إقليمياً .
٥. إنتاج فكر استراتيجي داعم للاستراتيجية .
٦. تأسيس آلية قومية مناسبة لرعاية الاستراتيجية وصناعة القرار الاستراتيجي .
٧. توفير إسناد تشريعي مناسب للاستراتيجية .
٨. توفير إسناد إعلامي مناسب .

الحكم على كفاءة الإدارة الاستراتيجية القومية :

كيف نحكم على جودة التخطيط الاستراتيجي وعمليات الإدارة الاستراتيجية للدولة ، للإجابة على هذا السؤال نذكر فيما يلي بعض الحقائق الأساسية التي يجب مراعاتها عند التخطيط أو عند مراجعة الخطة الاستراتيجية وبعد التنفيذ :

١. هل تم التخطيط للتخطيط الاستراتيجي بما يضمن كفاءته وبما يضمن إدارة التنسيق قومياً وولائياً ؟.

٢. هل تم التخطيط للتخطيط الاستراتيجي مع استصحاب مطلوبات تحقيق الأمن القومي ؟.

٣. هل تم التخطيط للتخطيط الاستراتيجي بناء على منهج وطني يحدد الآتي؟ :

أ. خطوات التخطيط .

ب. خطوات الاداارة الاستراتيجية .

ج. الاطار النظري الوطني الذي يشمل :

i. مفاهيم التخطيط وخطوات الادارة الاستراتيجية في المجالات المختلفة .

ii. مفهوم الأمن القومي.

iii. مفهوم القوى الشاملة .

iv. مفهوم الأمن الإنساني .

v. العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأمن القومي والأمن الإنساني .

vi. العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التنمية المتوازنة والمستدامة .

vii. مصطلحات الاستراتيجية (الرؤية ، الرسالة ، الغاية ، الهدف ، السياسة ....)

٤. هل تم التخطيط الاستراتيجي بناء على معرفة (تحليل استراتيجي) ؟:

٥. هل تم اعداد التحليل الاستراتيجي بشكل دقيق وبناء على معلومات صحيحة؟.

أ. هل تم عمل تحليل جيوستراتيجي ؟.

ب. هل تم تحديد الوضع الراهن بشكل دقيق كنقطة ابتداء بغرض القياس لاحقاً ؟.

ج. هل تم تحديد المصالح الممكن تحقيقها بناء على معرفة القوة والفرص ؟

د. ومن ثم هل تم تحديد نقاط الضعف والمهددات التي تعترض المصالح المحددة ؟

ه. هل تم اختيار التوجه الاستراتيجي بناء على المعايير والمرتكزات الاستراتيجية ؟.

i. الجدوى الاستراتيجية .

ii. العائد والجدوى الاقتصادية ، الاجتماعية ، السياسية .

iii. التكلفة الاقتصادية ، الاجتماعية ، السياسية .

iv. الأثر على البيئة .

v. الأثر على مصالح الأجيال القادمة .

vi. مدى الاتساق مع العقيدة .

vii. الأثر على الأمن القومي .

viii. مراعاة تعقيدات المستقبل؟.

٦. هل تمت بلورة أهداف استراتيجية تحقق الاستفادة المثالية من نقاط القوة بشكل كافٍ ؟

٧. هل هناك أهداف وسياسات تعزز هذه القوة (تنمية ، تطوير ....) ؟.

٨. عند تحديد الغايات والاهداف الاستراتيجية هل جرى التنسيق بين المجالات المختلفة (السياسية ، الاقتصادية ، الاجتماعية ....إلخ) ، وهل تعرفت كل جهة للمصالح المطلوب تحقيقها وما يعرضها من قضايا ومعضلات ، بما يمكن من توجيه الاستراتيجيات نحوها. (كنموذج):

أ. هل ادرك القطاع السياسي بالعمق الكافي للمصالح الاقتصادية أو الاجتماعية أو العسكرية ، وما تحتاجه من اسناد استراتيجي سياسي ؟.

ب. هل تعرف قطاع العلاقات الخارجية بالعمق الكافي على المصالح الاقتصادية أو العسكرية أو الاجتماعية ، وما تحتاجه من اسناد استراتيجي على الساحة الدولية ، وهل قام باستيفاء هذه الترتيبات ؟.

ج. هل تعرف قطاع التعليم بالعمق الكافي للغايات الوطنية وما تحتاجه من اسناد استراتيجي من التعليم من حيث مورد بشري مؤهل مهارة وسلوك ؟.

د. هل تعرف قطاع الإنتاج المعرفي بالعمق الكافي للغايات الوطنية وما تحتاجه من اسناد معرفي ؟.

ه. هل تعرف قطاع الإنتاج التفني بالعمق الكافي للغايات الوطنية وما تحتاجه من اسناد تقني؟.

و. هل تعرف قطاع الإعلام بالعمق الكافي للغايات الوطنية وما تحتاجه من اسناد استراتيجي إعلامي ؟.

ز. هل تم وضع استراتيجية الثقافة على خلفية الاستراتيجية القومية وما يعترضها من عقبات تحتاج لإسناد ثقافي .

٩. هل تضمنت الاستراتيجية عمليات للتغيير الاستراتيجي، بمعنى آخر هل تمت بلورة أهداف وسياسات وتشريعات لعلاج نقاط الضعف الداخلية.؟.

١٠. هل تمت بلورة أهداف وسياسات وتشريعات للتعامل مع المهددات الخارجية، والعكس يعني أن وجود أي مهددات دون أن تتضمن الخطة الاستراتيجية أهدافاً وسياسات لمواجهتها يعد خللاً في التخطيط، مثال لذلك عدم وجود أهداف تعزز القدرات التفاوضية للدولة أو تحقق الإجماع الوطني حول التوجهات الاستراتيجية للدولة، أو عدم ترتيب شراكات دولية لمواجهة أوضاع معينة في السوق العالمي، أو عدم استيفاء الترتيبات المطلوبة لتحقيق القدرات التنافسية العالمية المطلوبة لمواجهة التنافس العالمي ؟.

١١. هل الأهداف الاستراتيجية المحددة استفادت من الفرص المحددة في التحليل الاستراتيجي سواء فرص متاحة أو مصنوعة، وهل تمت الاستفادة من نقاط ضعف الخصوم أو المنافسين؟ .

١٢. هل تم إعداد الاستراتيجية في إطار الرؤية الشاملة للدولة، أي بالتنسيق مع الأطراف الأخرى داخل وخارج القطاع ؟.

١٣. هل تم إعداد الاستراتيجية بمشاركة حقيقة للقوى السياسية والمجتمعية في الدولة؟ .

١٤. هل تم الترتيب لتنفيذ الاستراتيجية :

أ. تأهيل وتوفير القيادة الاستراتيجية في الدولة (في الحكم والمعارضة والبرلمان والمجتمع والخدمة المدنية) ؟.

ب. هل تم وضع برامج لرفع مستوى الوعي الاستراتيجي ونشر ثقافة الاستراتيجية ؟.

ج. هل تمت مراجعة التشريعات لتتلاءم مع المصالح الاستراتيجية؟ .

د. هل تمت مراجعة السياسات لتتلاءم مع المصالح الاستراتيجية؟ .

ه. هل تمت مراجعة الهيكل الإداري للدولة لتتلاءم مع المصالح الاستراتيجية؟ .

و. هل تم الاتفاق على الفلسفة الإدارية المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية؟

ز. هل تم تطوير منظومة لصناعة القرار الاستراتيجي .

ح. هل تم تحديد فلسفة ومنهج لتحديد الأولويات .

ط. هل تم وضع ترتيبات لضمان إعداد الموازنة على خلفية برامج الاستراتيجية .

ي. هل تمت صياغة السياسات على بما يقود لتوجيه وتنسيق نشاط الدولة ليتم في إطار الاستراتيجية؟.

ك. هل تم تأسيس شراكات وطنية في إطار الاستراتيجية؟

ل. هل تم إصدار تشريعات مساندة للاستراتيجية :

i. تطوير آلية التخطيط الاستراتيجي القومي ودعمها سياسياً ومالياً، حتى تتمكن من رعاية المسار الاستراتيجي للدولة ؟.

ii. وهل تم دعمها دستورياً، بمعنى هل تم تأسيس آلية التخطيط الاستراتيجي والنص على صلاحياته والمرتكزات والقيم الاستراتيجية التي يرعاها، في دستور الدولة ؟.

iii. هل تم إصدار قانون للتحفيز الوطني على خلفية الالتزام بالاستراتيجية وفاعلية وكفاءة الأداء؟

iv. هل تم إصدار قانون يعاقب من يخرج على الاستراتيجية ؟

م. هل الهيكل الاداري للآلية مناسب لتنفيذ الاستراتيجية ؟.

ن. هل للالية صلاحيات كافية لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية ؟.

الباب الثاني

التخطيط الاستراتيجي القومي

الفصل الأول

تحليل البيئة الدولية

تقديم :

يحكي التاريخ قصة تطور الحياة البشرية على ظهر الأرض منذ أن كانت تجمعات بسيطة مروراً بما يعرف بالمدينة والدويلة والدولة والإمبراطوريات الكبرى، والمتتبع لذلك التطور يلاحظ بوضوح ارتباطه بتحقيق المصالح ورغبات النفس البشرية اللامحدودة، بالسيطرة والتفوق وتحقيق الذات، فكلما يتم تحقيق طموحات ورغبات ومصالح معينة تبرز رغبات جديدة وطموحات جديدة، وهكذا ظهرت الطموحات بالتوسع في تحقيق تلك المصالح، فظهر رديفاً لذلك وسائل تمثلت في الغزوات والحروب، وتشكل بالتالي الخطر الذي قاد إلى الاستقواء لمواجهة ذلك الخطر، من خلال توحد القبائل التي تفرقت سابقاً بحثاً عن أراضٍ ومراعٍ ومصالح جديدة .

مع تزايد المصالح والرغبات والطموحات، زادت المخاطر والتحديات التي قادت إلى الحاجة لتأسيس تجمعات أكبر إما لاستكمال عناصر القوة كوسيلة لتحقيق المصالح والرغبات، أو كوسيلة للاستقواء لمواجهة الخطر، وهكذا برزت إلى الوجود التجمعات الكبيرة، ولعل ما يجرى في عصرنا هذا، هو استمرار لذلك الوضع، ومن ذلك بروز الاتحاد الأوربي الذي تحول خلال عقود من الزمان من دويلات إلى دول إلى اتحاد إقليمي

ضخم، وهو لم يخرج عن كونه يجسد ترتيباً يحقق نوعاً من القوة بأبعادها المختلفة، في مواجهة تحديات ومخاطر البيئة الدولية فضلاً عن كونه وسيلة لتحقيق المصالح.

كل ذلك يعني ويشير إلى أن الحياة على ظهر الأرض ما هي إلا صراع للمصالح بجوانبها المختلفة، وبالتالي فإن إدارة حوار المصالح يتطلب استكمال عناصر القوة كسبيل وحيد لتحقيقها.

قبل الخوض في تفصيلات الاستراتيجيات المتخصصة، رأينا أهمية تناول نتائج تحليل البيئة الدولية في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية، باعتبارها تجسد البيئة التي ينطلق منها التخطيط الاستراتيجي الذي نحن بصدده .

برز النظام العالمي الجديد {آنذاك} ١٩٤٤ – ١٩٩٠، واستمر حتى ظهور النظام العالمي الجديد في ١٩٩٠ الذي أطلق عليه العولمة، سنبرز في هذا الفصل ملخصات لعدد من النماذج للمخططات الاستراتيجية في المرحلتين، بغرض التعرف على ملامح وطبيعة الصراع الدولي حول المصالح وبالتالي إدراك طبيعة وكنه السلاح والوسائل المطلوبة لمواجهة ذلك الصراع وكذا إبراز بعض الفرص المتاحة في البيئة الدولية وما يقابلها من مهددات وتحديات.

النظام العالمي ١٩٤٤ – ١٩٩٠

شهد العالم خلال الخمسين عاماً الماضية فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية نظاماً عالمياً جديداً فرضه الحلفاء، كان من ثماره قيام منظمة الأمم المتحدة ومؤسساتها الفرعية، مجلس الأمن، محكمة العدل الدولية، صندوق النقد الدولي، البنك الدولي للتعمير الخ .

لقد أشار عدد من الدراسات إلى أن التحدي الأساس الذي كان يواجه مصممي النظام العالمي هو الوعي المتنامي للشعوب في الدول المستعمرة في ذلك الزمان، لذا فقد بدا واضحاً أن تحقيق المصالح عبر وسائل السيطرة المباشرة من خلال الحرب، لم يعد ممكناً في حقبة ما بعد حرب ١٩٤٤، لذا كان لا بد من البحث عن أساليب جديدة.

ظهرت طبيعة المصالح للدول المستعمرة ونطاقها الجغرافي، في تشكيل النظام الجديد. لقد كان واضحاً أن تحقيق المصالح المنتشرة على نطاق العالم يتطلب نوعاً من السيطرة

التي تتيح تحقيق تلك المصالح، فمن حيث التشريعات اتضح أن التشريعات القطرية للدول الاستعمارية لن تصلح إذ أنها تسري على النطاق الجغرافي لتلك الدول الاستعمارية فقط ولا يمكن فرضها على الآخرين في غياب القبضة الاستعمارية المباشرة، فبرزت الحاجة إلى قانون دولي ونظم دولية، وهكذا الوضع بالنسبة للسياسات والنظم الاقتصادية القطرية والنظم الإعلامية القطرية والنظم الثقافية القطرية الخ.

لذا فقد بات واضحاً الحاجة إلى آلية تحقق تلك المتطلبات، فبرزت فكرة النظام العالمي الذي يقوم على ثلاث ركائز هي :

١. **الركيزة السياسية**: وتختص بتحقيق السيطرة السياسية وتوفير التشريعات والأوضاع الدولية المطلوبة لتحقيق المصالح .

٢. **الركيزة الاقتصادية**: وتختص بتحقيق الوسائل والنظم الاقتصادية العالمية، وقد تمثلت في :

أ. صندوق النقد يختص بالنقد الدولي

ب. البنك الدولي يختص بالتمويل الدولي

ج. منظمة التجارة العالمية تختص بالتجارة العالمية

٣.**الركيزة الاجتماعية** : وتختص بالجوانب الاجتماعية المختلفة، صحة، تعليم، ثقافة، الطفولة .. الخ.

في تلك الفترة كانت الدول النامية تدور في فلك أحد القطبين {الشرقي والغربي} وبموجب ذلك تتلقى المعونات والمساعدات والقروض، حيث يتم ذلك من خلال مؤسسات التمويل العالمية كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي وبنك التنمية الإفريقي والمجموعة الأوربية وصندوق الأوبك .. الخ وذلك بالنسبة للدول التي تدور في فلك المعسكر الغربي، أما دول المعسكر الشرقي فقد كانت المعونات تتدفق إليها من الاتحاد السوفيتي ودول المعسكر الشرقي الأخرى.

كانت دوافع المعسكرين الليبرالي والاشتراكي للتعاون مع الدول النامية تدور حول التنافس فيما بينها لاستقطاب هذه الدول بغرض التحالف معها بغرض خدمة أجندتها

في المحافل الدولية في سبيل فرض توجهاتها الحضارية، بجانب فرض هيمنتها على النظم الاقتصادية في العالم. ومع نهاية عقد الثمانينيات انهار المعسكر الاشتراكي وتفككت مجموعة الدول المكونة له وبدأت تتجه نحو سياسات الاقتصاد الحر .

تقييم النظام الاقتصادي الدولي :

يمكن الحكم على النظام الاقتصادي ١٩٤٤ – ١٩٩٠ من خلال النتائج التي نشير فيما يلي إلى تلخيص لها :

يقدر فقراء العالم الآن بحوالي ٣ مليارات نسمة أي نصف سكان العالم، يتوقع أن يرتفع إلى ٤ مليارات خلال ١٥ عام ما لم تشهد الفترة القادمة حلولاً جذرية لهذه المشكلة، وقد ذكر تقرير صادر عن المفوضية الأوربية بتاريخ ديسمبر ٢٠٠٠ أن حوالي بليون شخص يعيشون بأقل من يورو في اليوم، فيما يشير تقرير لبرنامج الغذاء العالمي أن هناك حوالي ٨٠٠ مليون شخص يعانون من سوء تغذية مزمن، وأنه مع مرور كل ثماني ثواني فإن هناك طفل يتوفى في أحد بلدان العالم الفقير، ولم تمر تلك الممارسات بدون إحداث آثار على الاقتصاد الدولي فقد ظهرت طبقة من الأغنياء لا تتعدى عدة مئات هم أصحاب الشركات الضخمة، وتصبح ٨٠٪ من ثروة العالم مملوكة بواسطة عدد من الشركات الغربية والأجنبية، وأدت إلى انتقال الثروة من الدول الفقيرة إلى الغنية بأبخس الأسعار ليتحول مئات الملايين من شعوب إفريقيا وآسيا غير الصناعية وغيرها إلى فقراء جوعى مرضى يعيشون تحت حد الإنسانية .. كل ذلك بجانب استمرار الحروب في مختلف أرجاء الأرض دون توقف على مدى فترة سريان النظام .

المخططات الأجنبية في المنطقة العربية :

إن العمق الاستراتيجي لأصحاب المصالح الدولية ليس شيئاً جديداً، وإن القرارات الجريئة أيضاً ليست شيئاً مستحدثاً فقد أثبت عدد من الدراسات أجريت بلندن أن إنشاء دولة بمنطقة فلسطين كان قراراً بريطانياً استراتيجياً يهدف لإيجاد كيان يتم من خلاله التحكم في منطقة الشرق الأوسط بعد فترة وعي الشعوب وخروج جيوش الاستعمار، وهو المبرر لاستعمار فلسطين التي لا تملك موارد طبيعة تجعلها منطقة يطمع فيها، وقد

استفادت بريطانيا من القرارات الاستراتيجية التي خرج بها مؤتمر اليهود في سويسرا عام ١٨٩٧م والذي خرج بالخطة الاستراتيجية لقيام دولة إسرائيل وإسرائيل الكبرى، وكان الدافع الأساسي والجوهري في قرار إعطاء بريطانيا لوعد بلفور هو الاستناد على إمكانات البرنامج الصهيوني في سبيل توطيد مواقع الإمبريالية في الشرق الأوسط، وهذا يعني صد الحركة القومية العربية وإجهاضها. [٣٣]

من هنا يتضح أن وعد بلفور ١٩١٧ كان بمثابة تنفيذ لجانب من بنود ذلك الاتفاق الاستراتيجي، وهذه هي البداية التاريخية لبروز الحلف اليميني اليهودي المصلحي، ولعل هذا يبين الدور الاستراتيجي لإسرائيل بالنسبة للقوة العظمي بريطانيا سابقاً والولايات المتحدة الأمريكية حالياً وهو ما يفسر التمويل الضخم الذي ظلت تتلقاه إسرائيل من تلك الدول والذي بلغ في الفترة من ١٩٧٣م-١٩٨٥م { ٤٢,٦ } مليار دولار أمريكي، ويكفينا هذا المثل لنعلم مدى عمق التخطيط الاستراتيجي لأصحاب المصالح الدولية . [٣٤]

المخطط الإسرائيلي :

انطلق المخطط الإسرائيلي من مقولة لرئيس الوزراء الإسرائيلي الأسبق ديفيد بنغوريون التي قال فيها " نحن شعب صغير وإمكاناتنا ومواردنا محدودة، ولابد من اختزال هذه المحدودية في مواجهة أعدائنا من الدول العربية من خلال معرفة وتشخيص نقاط الضعف لديها وخاصة العلاقات القائمة بين الجماعات والأقليات الإثنية والطائفية، حتى نضخم ونعظم من هذه النقاط إلى درجة التحول إلى معضلة ليصعب حلها أو احتواءها ". [٣٥]

---

[٣٣] إحسان قضماني، المشروع الصهيوني بين الاقتصادي والعسكري، مجلة شئون عربية، العدد ٥٤، {١٩٨٨م}، ص ١٩٩ .

[٣٤] المرجع السابق، ص ٢٠٠ .

[٣٥] موشي فرجي، إسرائيل وحركة جنوب السودان، { تل أبيب : مركز ديان لدراسات الشرق الأوسط وإفريقيا، ٢٠٠٣ م }، ص ٢

تأتي مقولة بن غوريون تلك في مرحلة من مراحل تنفيذ أهداف ما يسمى بإسرائيل الكبرى وعلى رأسها إقامة وطن قومي لليهود كما تشير بذلك معتقداتهم، من هنا يمكن فهم اتجاهات المخطط الإسرائيلي الذي يعمل في منتهاه للوصول إلى ذلك الهدف الأساسي بجانب أهداف أخرى، **وذلك كما يلي** :

١. إضعاف الدول العربية : حيث يقول بن غوريون في هذا الصدد " أن الجهد الإسرائيلي لإضعاف الدول العربية لا يجب أن يحشد على خطوط المواجهة فحسب، بل يجب أن ينتشر ليصل إلى قلب الدول العربية التي يمكن أن تصبح دول دعم وإسناد، وكذلك عبر الوصول إلى الجماعات غير العربية التي تعيش على التخوم في شمال العراق وجنوب السودان وجنوب لبنان " .

٢. السيطرة على البحر الأحمر بغرض اختراق سور الحصار العربي بل والانقضاض عليه من الخلف .

٣. تأمين مصادر الانتشار والإمداد الخارجي، سواء كان بشكل مباشر في إطار علاقات دبلوماسية أو معاهدات اقتصادية وعسكرية، أو من خلال دعم وتأييد الجماعات الإثنية ضد حكومات الدول العربية .

المنطلقات الأساسية للمخطط الإسرائيلي :

يمكن تلخيصها في الآتي : [٣٦]

١. المنطلق الاستراتيجي :

يمثل هذا المنطلق أهم ضروريات الأمن القومي لإسرائيل حيث صارت تركز على هدف السيطرة على ممرات ومنافذ استراتيجية على البحر الأحمر بهدف منع أية قوة معادية من السيطرة على هذه الممرات والمنافذ وبالتالي حصار إسرائيل، حيث تخشى إسرائيل أن يتحول البحر الأحمر إلى بحيرة عربية .

---

[٣٦] المرجع السابق، ص ٨ .

٢. المنطلق الاقتصادي :

تسعى إسرائيل من خلال هذا المنطلق لتأمين منافذ بحرية وبرية لتجارتها مع العالم الخارجي ، والتغلغل والانتشار في الأقطار والبلدان خارج نطاق المحيط المناوئ لها بحثاً عن حلفاء يدعمون وضعها السياسي والاستراتيجي وفي نفس الوقت يهيئون لها المجال الحيوي لممارسة جملة من الأنشطة الاقتصادية .

تقييم الأداء الفعلي للمخطط الإسرائيلي :

يمكن تقييم تنفيذ المخطط الإسرائيلي من خلال سرد النقاط التالية : [٣٧]

١.نجاح إسرائيل في بناء قوة عسكرية متفوقة إقليمياً، عبر امتلاك أسلحة متطورة {تكتيكية واستراتيجية} من دبابات وصواريخ وطائرات وقطع بحرية وأسلحة كيماوية وبيولوجية ونووية .

٢.العلاقات مع الدول غير العربية :

أ استطاعت إسرائيل بناء علاقات تعاون وتحالف مع الدول غير العربية المجاورة في المنطقة، سواء تلك الواقعة في قارة آسيا أو في قارة إفريقيا، وعملت على تحويلها إلى عوامل قوة بالنسبة لإسرائيل، تخفف من الضغوط الواقعة عليها. وقد نجحت كذلك في تشتيت الجهود والقدرات العربية من خلال تطبيق {سياسة شد الأطراف}، ومن الأمثلة على ذلك علاقات إسرائيل مع تركيا وإيران وإثيوبيا وتركيا ويوغندا .

ب استطاعت إسرائيل بناء ما أسمته {صرح حلف الجوار المعادي للعرب} بغرض توجيه الضغوط إلى العرب وتهديد أمنهم عن طريق الدول غير العربية .

٣. التحالف مع الأقليات العرقية والطائفية في الوطن العربي :

نجحت إسرائيل إلى حدٍ كبير في إقامة علاقات مع الأقليات العرقية في السودان والعراق ولبنان، وذلك عبر سياسة {فرِّق تسُد}، حيث تمكنت من إقامة علاقات مع الأكراد في

---

[٣٧] المرجع السابق، ص ص ٨ – ١٩ .

العراق، وبعض قبائل جنوب السودان، والموارنة في لبنان، والـدروز والأكـراد في سـوريا والأقباط في مصر.

٤. بناء القدرات الاقتصادية :

استطاعت إسرائيل بناء قدرات تنافسية بمستوى عالمي، وتمكنت مـن تحقيـق مزايـا نـسبية للعديد من منتجاتها في العديد من المجـالات خاصـة مجـال الزراعـة، واسـتطاعت تطـوير قدراتها التقنية حيث أدى ذلك إلى زيادة دخلها إلى اثني عشر ضعفاً خلال ٢٥ عامـاً دون زيادة في الأراضي الزراعية، وأن ٩٥٪ من زيـادة الـدخل القـومي تمـت عـبر الأسـاليب العلمية. وعبر تلك القدرات التنافسية استطاعت إسرائيل امتلاك حصص اسـتراتيجية في أسواق العالم، وبناء شبكة من المصالح الاقتصادية. [٣٨]

الاستراتيجية الأمريكية :

١.السيطرة على النظام العالمي منع بروز اي قوى او تكتلات مضادة .

٢.السيطرة على الموارد الطبيعية الاستراتيجية في العالم .

٣.السيطرة على مصادر الطاقة ومنابع المياه العذبة في العالم .

٤.السيطرة على الممرات المائية من منظور سياسي واستراتيجي واقتصادي .

٥.المحافظة على حصصها الاستراتيجية في الأسواق العالمية الحالية والمستقبلية.

٦.إقامة نظام شرق أوسطي بدلاً عن النظام العربي، وذلك كمرحلـة مهمـة في سـبيل المحافظة على مصالحها في المنطقة العربية

الاستراتيجية الامريكية وموارد إفريقيا :

السياسة الأمريكية منذ فترات طويلة ترى أن موارد إفريقيا وبعض الدول الأخـرى كالدول العربية، هي موارد أمريكا، وقد أكد تلك الحقيقة عدد من الدراسات وتصريحات المسئولين الأمريكيين، أهمها ما ذكره هنري كيسنجر وزير الخارجية الأمريكـي ومسـتشار أمنها الأسبق في خطبـة لـه أمـام الــ FDR Pclar قـال فيهـا " إن الـدول مثـل الـدول

[٣٨] شمعون بيريز، الشرق الأوسط الجديد، ترجمة محمد حلمي عبد الحافظ، {عمان : الأهلية للنشر والتوزيع، ١٩٩٤م}، ص ١٣٧ .

الإفريقية تجلس على كميات ضخمة من المواد الخام والتي هي طاقة انجلو أمريكية سوف يتم الحاجة لها مستقبلاً، لذا فنحن لا نسمح بالزيادة السكانية في إفريقيا وفي أي دول بها مواد خام، وذلك لأن الشعوب تستهلك المواد الخام التي سوف نحتاجها مستقبلاً" وواصل السيد كيسنجر قائلاً" هذه الدول .. هذه الأنحاء من العالم يجب أن لا تأخذ حظاً في التنمية لأنها إذا نالت تطور اقتصادي فإن استهلاكها للمواد الخام سيزيد [٣٩].

أهمية النفط للولايات المتحدة الأمريكية :

يشكل النفط أهمية للولايات المتحدة الأمريكية، وقد أوضحت دراسة للمجلس الأمريكي لاقتصاديات الطاقة ٢٠٠١ م أن الولايات المتحدة تملك ٢٪ من احتياطي العالم من النفط فيما تستورد ١٨ مليون برميل من احتياجاتها من الخارج، سترتفع إلى ٦ , ٢٠ مليون برميل في عام ٢٠١٥م. إن هذا العجز الكبير هو الذي يدفع بالولايات المتحدة للسيطرة على منابع النفط في الشرق الأوسط حيث توجد حالياً وإفريقيا التي بلغ استيراد النفط منها كميات تقارب الكميات المستوردة من السعودية، وهو ما دعا مركز الدراسات الاستراتيجية الأمريكي في دراسة صدرت في فبراير ٢٠٠١م للإشارة إلى أهمية النفط للمصالح القومية الأمريكية من السودان وآسيا الوسطى [٤٠]

التجارة العربية الأمريكية :

تشكل المنطقة العربية سوقاً مهمة للولايات المتحدة الأمريكية، وبالتالي فإن المحافظة على هذا السوق والسيطرة عليه أصبحت هدفاً أمريكياً استراتيجياً.

كما تشكل الفجوة الغذائية العربية هدفاً تسعى الولايات المتحدة للاستفادة منها عبر التصدير المباشر، أو السيطرة عليه عبر الاستثمارات الزراعية الأمريكية في المنطقة العربية.

---

[٣٩] **Lindon Laroche`s, Now Comes The Aftermath, Executive Intelegence Review,Vol. ٢٧ No. ٤٦ {Washington : EIR News Service , Nov. ٢٠٠٠ }, p ٥٠ .**

[٤٠] **Report of The Center for Strategic and International Studies on U.S. Policy towards Sudan , { Washington DC : Feb. ٢٠٠١ }, p ٤.**

الاقتصاد العربي بعد الاستقلال :

إن التخطيط للاقتصاد العربي كان انطوائياً قطرياً مقفولاً، فقامت معظم الشركات والمؤسسات العربية بعد نيل الأقطار العربية استقلالها وتحت ظروف سياسية واقتصادية متباينة، ولكن في كل الأحوال كانت الفكرة من إنشائها تدور حول بناء القدرة الاقتصادية القطرية لإنتاج السلع والخدمات اللازمة للسوق المحلي أولاً وقبل كل شيء، لذلك اتجهت السياسة الاقتصادية في جميع الأقطار العربية إلى جعل الإنتاج الوطني يحل محل الاستيراد وذلك بالاعتماد على وسائل الحماية الجمركية وليس بفضل المنافسة الاقتصادية المعتمدة على تحقيق قدرات تنافسية، وانعكس ذلك في ضعف الاندماج في الاقتصاد العالمي وضعف نسبة الصادرات، وتحول العالم العربي إلى قوة شرائية كبيرة {الخليج} بفضل البترول وبفضل تبعية الاقتصاد العربي للاقتصاد الغربي في فترة ما بعد الحرب العالمية، وغير قادر على الاندماج في الاقتصاد الدولي بل وحتى الاندماج العربي العربي {فشل العالم العربي في التوصل لتعاون إقليمي يتيح له الاستفادة من إمكاناته الذاتية لسد الفجوة الغذائية رغم الانعكاسات الأمنية على ذلك} [٤١] .

كما أن من أسوأ ما أفرزه التخطيط للمنطقة العربية في العقود الماضية هو عدم استفادتها من كونها سوق استهلاكية عالمية في سبيل دخول الاقتصاد العالمي وتحقيق قدرات تنافسية على غرار الشراكات الدولية التي تمت بين دول النمور مع الغرب والتي جسدت تحالفات عبارة عن شراكة بين أصحاب المزايا النسبية وأصحاب الحصص الاستراتيجية في الأسواق العالمية .

يخلص المؤلف من كل ذلك إلى أن التخطيط العربي لما بعد الحرب العالمية تم إعداده من منظور محلي قطري محدود في ظل سياسات الحماية التقليدية، وقد أفرز ذلك العديد من الحقائق أهمها هو أن العالم العربي وشركاته تتسم في الغالب الأعم بكونها لا تمتلك قدرات تنافسية من منظور عالمي، ولا مزايا نسبية عالمية، وإن اندماج معظم تلك الشركات في الاقتصاد العالمي غير ممكن بوضعها الحالي، الشيء الذي يعني أن إنفاذ

---

[٤١] المرجع السابق، ص ١٠ – ١١ .

مشروع مثل مشروع الشرق الأوسط الكبير أو أي مخطط يحمل سماته ومراميه، في ظل هذه الظروف والأوضاع، يعني استئثار الشركات الإسرائيلية والأمريكية والغربية بثروات المنطقة بل وسيطرتها على الاقتصاد العربي .

حرب المياه :

بعد نهاية الحرب الباردة وسقوط وتفكك القطب الشرقي، برزت إلى العالم العديد من المتغيرات الاستراتيجية، التي تعمل في مجملها نحو تحويل العالم إلى الليبرالية والاقتصاد الحر ليصبح تحت هيمنة الولايات المتحدة الأمريكية، في ظل بروز ظاهرة التكتلات الاقتصادية والإقليمية باعتبارها أحد وسائل إدارة صراع المصالح الدولية الذي يشهده العالم حول الموارد. [٤٢]

في هذا الوضع فإن المياه كمورد أساسي للحياة، أصبحت على رأس قائمة الموضوعات التي تشكل قضايا العالم في العصر القادم، وهي بذلك تصبح قضية اقتصادية، سياسية، اجتماعية، تمتد لتصبح موضوعاً قانونياً وبيئياً، لتتحول بذلك إلى مصدر للصراع الدولي الذي قد يكون البعد العسكري أحد وسائله، ولعل السبب في تعقيد موضوع المياه في الشرق الأوسط هو ندرة المياه العذبة بالمنطقة في ظل تزايد السكان بمعدلات عالية. [٤٣]

الأمن المائي العربي :

احتلت قضية الأمن المائي العربي قمة الأولويات في سلم المصالح العربية في الفترة الأخيرة، بل أصبحت تفوق من حيث الأهمية، الأمن العسكري، في ظل قناعات ترى بأن الحديث عن تحقيق الأمن القومي العربي لا يمكن أن يتم بمعزل عن موضوع المياه. [٤٤]

---

[٤٢] عبده مختار موسى، الصراع حول المياه في الشرق الأوسط، مجلة دراسات استراتيجية، العدد ١٣، { مارس – يونيو ١٩٩٨ م }، ص ٧٩ .

[٤٣] المرجع السابق، ص ٧٩ .

[٤٤] جورج المصري، قضية المياه في المباحثات متعددة الأطراف، مجلة شئون عربية، العدد ٧٨، { ١٩٩٤ م}، ص ٩٨

إن مشكلة العجز الغذائي في العالم العربي تفاقم من موضوع الأمن المائي، حيث إن الفجوة الغذائية التي بلغت ١٧ بليون دولار تقريباً في العام ١٩٩٦ م وهو عجز متوقع له أن يزيد مع تزايد السكان الذي متوقع له أن يصل إلى ٧٥٠ مليون نسمة عام ٢٠٣٠م، وأن الاعتماد على الاستيراد من الخارج في ظل السياسات الاحتكارية المحتمل تطبيقها بواسطة الدول المتقدمة المنتجة له، يجعل من أمر الغذاء موضوعاً أمنياً يزداد إلحاحاً كلما تقدمت السنوات في القرن الحادي والعشرين. [٤٥]

يعتبر الماء أندر الموارد الطبيعية في العالم العربي، يتضح ذلك من خلال الحقائق التالية : [٤٦]

١. يمثل إجمالي جريان الماء السطحي في العالم العربي ٠,٠٧ ٪ فقط من إجمالي الجريان السطحي في العالم.

٢. يتلقى العالم العربي ٢ ٪ فقط من إجمالي أمطار اليابسة في العالم.

٣. ينال الهكتار في العالم العربي من المياه السطحية ٠,٦ لتر/ ثانية/ كيلو، تعادل ٦,٨ ٪ من المعدل العالمي.

من خلال هذه الحقائق يبدو واضحاً الخلل وعدم التوازن بين السكان والموارد المتاحة، ومن ثم ندرة المعروض والمتاح منه، وإذا تمت إضافة حقيقة أخرى وهي أن ٨٥ ٪ من مياه العالم العربي تأتي من خارج حدوده فيمكن حينئذٍ تخيل مستقبل المنطقة العربية في ظل ما يسمى بحرب المياه. [٤٧]

تشير الإحصاءات إلى أن العجز المائي العربي سيبلغ ١٣٠ مليار متر مكعب سنوياً، في حين أن حاجة العالم العربي من المياه تبلغ ٢٢٥ مليار متر مكعب سنوياً بينما لا توفر الأنهار العربية مجتمعة أكثر من ٩٥ مليار متر مكعب في الأحوال الطبيعية

---

[٤٥] المنظمة العربية للتنمية الزراعية، دراسة السياسات العامة لاستخدام موارد المياه في العالم العربي، {القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الزراعية، ١٩٩٤ م}، ص ١ .

[٤٦] المنظمة العربية للتنمية الزراعية، تقرير أوضاع الأمن الغذائي العربي للعام ١٩٩٦م، {القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الزراعية، ١٩٩٦ م}، ص ٤٠ .

[٤٧] المنظمة العربية للتنمية الزراعية، دراسة السياسات العامة لاستخدام موارد المياه في العالم العربي، مرجع سبق ذكره، ص ١.

العادية، ويعني العجز العربي عدم القدرة على توسيع رقعة الأراضي الزراعية من جهة وفقدان مساحات زراعية ضخمة بسبب عدم توفر الماء اللازم للري، وهذا يعني فقدان كميات ضخمة من الأغذية التي يتحتم استيراد مثلها من الخارج. [٤٨]

الصراع الدولي حول المياه :

أصبحت المياه سلاحاً جيوبوليتيكياً في العصر الحديث، ووفقاً للقوانين الجيوبولوتيكية السبعة التي أوردها الألماني فردريك ارتزال، التي تحكم حركة الدولة في مجالها الحيوي { الذي تسعى إليه } إذ أن الدولة تسعى أثناء مراحل نموها إلى ضم واستيعاب الأقاليم ذات القيمة السياسية وفي مقدمتها العوامل البحرية والمجاري المائية، ويمتد مسرح الصراع الجيوبولوتيكي في منطقة الشرق الأوسط من الخليج العربي شرقاً إلى أعالي النيل والبحر العربي جنوباً، وإلى الأطلسي غرباً وأعالي الفرات ودجلة شمالاً، ويشمل هذا المجال الأراضي على جميع أحواض المصادر المائية في المنطقة، وتتحرك في هذا المسرح خمس قوى إقليمية هي : العربية، الإيرانية، التركية، الإثيوبية، الإسرائيلية . [٤٩]

كان أول استخدام للمياه كسلاح عام ١٦٨٠ م عندما قام الملك تكلا هيما فوت بتحذير حاكم مصر بقوله :

" The Nile would be so sufficient to punish you , since God put into our powers his fountains, his outlet and increase , and that we can dispose of the same to do you harm[٥٠] ."

تشكل الهضبة الإثيوبية المصدر الرئيس للنيل، حيث يجري عليها أحد عشر نهراً تصب عبر الحدود في الصومال والسودان، وأهمها النيل الأزرق والعطبراوي والسوباط، إلا أن أكبر هذه الأنهار هو النيل الأزرق الذي يورد في المتوسط ٥٠ مليار متر مكعب سنوياً تعادل ٦٠ ٪ من إجمالي إيرادات النيل، فيما تأتي بقية إيرادات النيل من بحيرة فكتوريا .[٥١]

---

[٤٨] جورج المصري، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٠ .

[٤٩] عبده مختار موسى، مرجع سبق ذكره، ص ٨٠ .

[٥٠] **John Bulloch & Adel Darwish ,Water Wars : Coming Conflicts in The Middle East , {London : Victor Gollancz, ١٩٩٣ }, p ٩٨.**

[٥١] **Ibid., p ٩٩.**

المخطط الإسرائيلي حول المياه :

تمثل مشكلة المياه محوراً مركزياً في الاستراتيجية الإسرائيلية، ولقد كان موضوع الحصول على المياه في فلسطين هو أحد أركان الهم الإسرائيلي منذ نشوء الحركة الصهيونية العالمية، وفي سبيل ذلك دخلت في تعاون مع الاستعمار البريطاني للهيمنة على مصادر المياه في فلسطين، حتى يتسنى للصهيونية تهجير ملايين اليهود إلى فلسطين، وقد ركز الصهاينة ضغوطهم على حلفائهم الغربيين خلال الحرب العالمية الأولى لتوسيع الحدود الشمالية لفلسطين بحيث تشمل كافة الأراضي التي تنبع منها روافد نهر الأردن، والأراضي التي يمر بها نهر الليطاني، وفي فترة الانتداب البريطاني اتخذت الاستراتيجية المائية الصهيونية **اتجاهين رئيسيين هما** : [٥٢]

- **الاتجاه الأول**: الحصول من الحكومة البريطانية على الامتيازات المائية لصالح المشاريع التي خططوا لتنفيذها في المستقبل .
- **الاتجاه الثاني** : السعي لعرقلة إمكانية قيام أي جهة عربية باستثمار أي من مواردها المائية ذات الصلة بمشاريعهم المستقبلية.

اتجاهات إسرائيل للسيطرة على المياه :

تتبلور اتجاهات إسرائيل للسيطرة على المياه في الآتي : [٥٣]

١. التعاون الاستراتيجي مع إثيوبيا لإقامة خزانات على الهضبة الإثيوبية، والتغلغل الإسرائيلي في النيل الأزرق والروافد الاستوائية، وإقامة علاقة استراتيجية مع يوغندا وغيرها من دول شرق إفريقيا .
٢. السعي لجعل المياه أمراً إقليمياً، وقد أشار شمعون بيريز إلى ذلك بقوله : " إن مياه الشرق الأوسط هي ملك للمنطقة ". [٥٤]
٣. المشروعات الإسرائيلية في فلسطين .

---

[٥٢] عبده مختار موسى، مرجع سبق ذكره، ص ص ٩٢ – ٩٣ .

[٥٣] المرجع السابق، ص ٩٤ .

[٥٤] شمعون بيريز، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٥ .

٤. السعي لإنفاذ فكرة شراء مياه النيل .

٥. مشروعات إسرائيل للحصول على مياه الجولان .

وقد أصبحت الأهداف التي يتم من خلالها تحقق السيطرة الإسرائيلية على المياه، أهدافاً استراتيجية لإسرائيل، وقد أشار لذلك موشي ديان وزير الدفاع الإسرائيلي الأسبق، حيث قال : " إن إسرائيل سوف تواصل السيطرة على الموارد المائية باعتبارها أهدافاً استراتيجية لإسرائيل، وإن العرب لن يحصلوا أكثر مما يستحقون"[٥٥]

من التطورات النوعية في المخططات الإسرائيلية حول المياه هو مشروع الشرق الأوسط الجديد الذي طرحه شمعون بيريز في العام ١٩٨٧ م، ومشروع الشرق الأوسط الكبير الذي تم طرحه في العام ٢٠٠٤ م، حيث تتمكن إسرائيل عبر المشروعين المذكورين ومن خلال التعاون الإقليمي وزوال الحدود بين دول الإقليم، من الاستثمار الزراعي في كافة دول المنطقة باستغلال ما تتيحه بنود المشروعين من إمكانية الاستثمار عموماً، والاستثمار الزراعي تحديداً، في ظل آليات اقتصاد السوق وشفافية أسواق المال التي تتيح امتلاك الأسهم وتداولها دون قيود بما في ذلك أسهم المشروعات الزراعية، كل ذلك يتم في ظل الأوضاع المالية والاقتصادية التي يتيحها المشروعان، خاصة مشروع الشرق الأوسط الكبير والتي يمكن من خلالها تطبيق وتنفيذ والاستفادة من القدرات التنافسية والمزايا النسبية لإسرائيل، الشيء الذي يعني السيطرة الاقتصادية على الموارد المائية والأرضية للإقليم، فضلاً عن كسب أسواق جديدة، أو العبور من خلالها إلى الأسواق الأخرى خارج الإقليم وعلى رأسها السوق الإفريقي. [٥٦]

---

[٥٥] عبده مختار موسى، مرجع سبق ذكره، ص ٩٥ .

[٥٦] شمعون بيريز، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٣٤ – ١٤٥ ومحمد حسين سليمان، السودان والشرق الأوسط الكبير، دراسة مقدمة إلى مركز دراسات الشرق الأوسط وإفريقيا، ص ٣.

النظام العالمي الجديد ١٩٩٠

يعد انهيار الاتحاد السوفيتي هو النهاية الحقيقية للنظام العالمي الذي تشكل بعد الحرب العالمية الثانية، سنبرز فيما يلي بعض الجوانب المتعلقة بالنظام العالمي الجديد.

العولمة :

يرى البعض أن المصطلح الأكثر دقة للتعبير عن هذه الظاهرة هو {العولمة}، بحيث تأتي المفردة على وزن {فوعلة} وهي تدل على تحويل الشيء من وضع إلى آخر، مثل {قولبة} من قولب، أي وضع الشيء في قالب، وقياساً على ذلك فإن العولمة تعني وضع الشيء وتعميمه على مستوى العالم، وبالتالي فهي تعني الشمولية أو الكونية {Globalization}. [٥٧]

العولمة بموجب ذلك تعني التدويل وحرية التجارة الدولية وحرية الخدمات وحرية الفكر والإعلام، وهذا ما يعني أن صفة العالمية وأثر التدويل الناجم عن زوال الحدود والقيود القطرية، في ظل صراع المصالح الدولية سيقود للاتجاه نحو خلق أوضاع عالمية أو كونية جديدة في العالم، منها أوضاع تتعلق بالمواصفات التي يجب أن تكون عالمية، ومنها ما يتعلق بالحاجة للتشريعات والنظم الدولية أي عولمة التشريعات وعولمة نظم الاقتصاد ونظم التجارة ونظم الإعلام الخ .

العولمة تاريخياً :

لقد أثبت التاريخ أن العولمة ليست شيئاً جديداً، فكل الحضارات السابقة قد شهدت محاولات من الدول الكبرى للسيطرة على الدول الصغرى، ومحاولة فرض ثقافتها وحضارتها علاوة على تحقيق مصالحها الاقتصادية، وإن كل ما حدث الآن هو أن العالم أكثر قرباً من بعضه البعض وأكثر ارتباطاً ببعضه البعض، ويعود ذلك إلى إنشاء الطرق الدولية والقارية المعبدة وتطور صناعة الطيران التي ساهمت في ربط كافة أنحاء العالم

---

[٥٧] حسن لطيف كاظم الزبيدي، العولمة ومستقبل الدور الاقتصادي للدولة في العالم الثالث، {العين : دار الكتاب الجامعي، ٢٠٠٢ م}، ص ١٢٨ .

ببعضه البعض، فضلاً عن التطور المتسارع والمذهل في تقنية الاتصالات التي ابتدعت الإنترنت والهاتف المحمول والاجتماعات التلفزيونية عبر الشبكة .. الخ كل ذلك قد ساعد في سرعة الاتصال والحركة وانتقال المعلومات والسلع بسرعة كبيرة. [٥٨]

لقد ساد النظام الإسلامي العالم على مدى تسعة قرون شكل خلالها النظام العالمي الإسلامي، أي أن الرسول صلى الله عليه وسلم وهو المبعوث لكل البشرية، ما كان له أن يتصدى لمهامه في التبشير وهو رسول للإنسانية جمعاء لولا أن قام بعولمة رسالته، وهو ما فعله الصحابة من بعده، حتى امتدت الدولة الإسلامية إلى فارس وأوربا حتى أسبانيا ومشارف الصين وبلاد الشام ومصر والسودان. وإذا كان العالم يحاول فرض ثقافته عبر مخططاته المختلفة وعبر التقنية المتطورة، فإن الإسلام قد أقام نظاماً عالمياً كان أساسه العدل والمساواة وحرية الأديان السماوية للعبادة، انتفت فيه العرقية والقبلية والجهوية، وأصبح المعيار هو التقوى ؛ أما على الصعيد الاقتصادي فقد احتفظ النظام العالمي الإسلامي بخصائص الحرية والانفتاح بانتقال السلع والعمالة ورأس المال والتقنية، على نطاق العالم الإسلامي بلا أية قيود تذكر، كما ظلت الوحدة النقدية – وقاعدتها الدينار الذهبي – على ما كانت عليه مع استحداث أصناف متعددة من الدراهم والفلوس {النقود المعدنية}، كما ظل العالم الإسلامي يمثل حلفاً عسكرياً ساد نظام عالمي محوره العالم الإسلامي. وعموماً فإن الفرق بين العولمة الإسلامية وعولمة اليوم هو في كون أن العولمة الإسلامية استندت على نظام من القيم والمبادئ الإسلامية التي تقوم على العدالة والمساواة والحرية الكاملة للبشر والسلع وحركة الثقافة، دون قيود، وعدم فرض الرأي بالقوة، في حين أن عولمة اليوم تجيز حركة السلع ورأس المال دون العمالة والتقنية والحصص الاستراتيجية في الأسواق العالمية، في ظل وضع تسيطر فيه الدول الكبرى على مقاليد الأمور مع ازدواجية في المعايير الدولية تعمل لصالح الدول الكبرى ضد الدول الصغرى .[٥٩]

---

[٥٨] محمد هاشم عوض، الأبعاد الاقتصادية للعولمة، دراسة مقدمة لمركز الدراسات الاستراتيجية بالخرطوم، يوليو ١٩٩٨ م، ص ص ٥٣ – ٥٥ .

[٥٩] المرجع السابق، ص ٥٥ .

إذا كانت أطماع الدول القوية للحصول على الموارد الطبيعية والسلع والذهب وكنوز الدول الضعيفة، تقوم على الاستعمار المباشر في الحقب التاريخية الماضية وحتى منتصف القرن العشرين، فإن العالم ابتدع أساليباً أخرى لتنفيذ ذات الأغراض الاستعمارية القديمة، حيث أصبحت السيطرة على الاقتصاد الدولي تتم عن طريق تخطيط حركة الأموال والمضاربة، وأسواق المال، وسرعة وشفافية حركة انتقال الأسهم والأموال بين الدول، ترتكز على أسس اقتصادية تحكمية مسنودة بحماية سياسية لعدد من الدول الكبرى كالولايات المتحدة الأمريكية، علاوة على مؤسسات الاقتصاد والتجارة الدولية مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ومنظمة التجارة الدولية، وفي كل الأحوال سواء الآن ونحن في القرن الحادي والعشرين، أو تاريخياً في الحضارات السابقة، فإن المرء يستطيع أن يدرك بان الإرسال في كافة العصور كان ولا زال ينطلق من مراكز إرسال قوية إلى مراكز إرسال قابلة للتفاعل والتأثر بذلك الإرسال أو مراكز ضعيفة .[٦٠]

نشأة العولمة في العصر الحديث :

برزت العولمة بصورتها الحالية من خلال عشر وصايا تمثل نموذجاً لسياسة اقتصادية اقترحها الاقتصادي الأمريكي جون ويليامسون عام ١٩٨٩ م بالتعاون مع معهد الاقتصاد العالمي، وتبنتها الإدارة الأمريكية ومجلس الشيوخ وعدد من كبار المسئولين بالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي، وأطلق عليها فيما بعد {اتفاقية واشنطن}، **وتهدف إلى تدعيم ما يطلق عليه اليوم {بالعولمة} وأهم بنودها :**[٦١]

١. **تحرير التجارة بما يكفل :**

أ الابتعاد عن نظام الحصص .

ب خفض التعريفة الجمركية إلى حدود ١٠ ٪ خلال عشر سنوات.

---

[٦٠] محمد حسين سليمان أبوصالح، التخطيط الاستراتيجي للاقتصاد السوداني : البُعد المفقود، { الخرطوم : مطبعة العملة، ٢٠٠٢ م}، ص ٥٨ .

[٦١] وداد احمد كيكسو، العولمة والتنمية الاقتصادية : نشأتها، تأثيرها، تطورها، { بيروت : المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ٢٠٠٢ م }، ص ص ١٩ – ٤٦ .

٢. **تشجيع الاستثمارات الأجنبية المباشرة** : بما يتضمن إزالة العقبات أمام المستثمر الأجنبي، ومعاملته على قدم المساواة بالمستثمر المحلي .

٣. **التخصص :** وتشمل الشركات والمشاريع العامة .

٤. **إعادة إصدار القوانين** : بحيث تتضمن ما من شأنه تشجيع تأسيس وإنشاء شركات جديدة مع ضمان المنافسة التامة، وخلق الأجواء التجارية الآمنة بالحماية القانونية، والاعتدال في الرقابة على المؤسسات المالية في اتجاه الدعم والبقاء للأصلح .

٥. **حقوق الملكية**: ضمان حقوق الملكية وتوافرها لجميع المستويات مع تجنب المبالغة في التكلفة .

أثارت هذه الاتفاقية العديد من الشكوك، ووصفت بأنها غير عملية وغير قابلة للتطبيق، واتهمها الكثيرون بأنها تعمل وفق مبادئ القوانين الانجلوسكسونية، وأنها تسعى إلى فرض النظام الرأسمالي الليبرالي عبوراً نحو تمكين العولمة .

من خلال تلك الانتقادات وغيرها، تم إجراء تعديل في اتفاقية واشنطن، وتم التعديل الجديد تحت مسمى اتفاقية واشنطن الجديدة، وأهم المبادئ التي قامت عليها هو : أن التطرف في نظرية اقتصاد السوق كوسيلة لتحقيق التنمية، غير كافٍ ولا يتفق مع الظروف المتباينة للدول المختلفة. وقد لخص أحد الباحثين الدلائل التي اعتمد عليها واضعو الاتفاقية على إخفاق التوصيات العشرة كطريق للإصلاح الاقتصادي **وتحقيق التنمية في الشواهد التالية :**[٦٢]

١. عدم نجاحها في تحقيق إصلاح اقتصادي في روسيا وأوربا الشرقية .

٢. تبين أن من نتائج تطبيق هذه التوصيات {الاتفاقية} ظهور نوعين من الاقتصاد ؛ اقتصاد يغني الأغلبية الغنية، وآخر لا يحقق ما تصبو إليه الدول الفقيرة .

---

[٦٢] المرجع السابق، ص ص ٤١٩ – ٤٢٢.

٣. النجاح الذي حققته دول شرق آسيا في التغلب على أزمتها المالية عندما انحرفت عن هذه الاتفاقية بتطبيق ما رأته ملائماً .

هكذا ومع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين تبلورت العولمة في العصر الحديث، وقد ساعد في انتشارها والترويج لها، عدد من الأسباب أهمها :[٦٣]

١. الفراغ الأيدلوجي الذي خلفه سقوط المعسكر الشرقي .
٢. أن الاتفاقية لها أثر فعال في جذب الأموال والعملات الصعبة .
٣. صدور الاتفاقية من واشنطن عاصمة الولايات المتحدة الأمريكية التي تجسد القوة العظمى .
٤. قدرة الولايات في جعل الاتفاقية بمثابة أيدلوجية بديلة تصلح لكل البلدان وكل الأفراد .
٥. ضعف الأيدلوجية المناهضة لاقتصاد السوق الحر والرأسمالية العالمية .
٦. اشتراط منح التمويل من قبل {البنك الدولي وصندوق النقد الدولي} بتطبيق أحكام اتفاقية واشنطن.

العولمة السياسية :

تسعى العولمة السياسية إلى تحويل دول العالم وخاصة الدول النامية، لاتباع النظام الرأسمالي اقتصادياً والليبرالي سياسياً.[٦٤]، وأهم الملاحظات في هذا الجانب هو بروز معسكر الشمال الموحد بقيادة الولايات المتحدة الأمريكية، وتحول الصراع في الساحة السياسية الدولية ليصبح الاقتصاد هو مدخله ومحوره الأساس.

وفي سبيل إحكام هيمنتها على العالم قامت الولايات المتحدة الأمريكية، ببناء ترسانة حربية ضخمة بحرية وبرية وجوية، وترسانة نووية، ونشرت قواتها في معظم أرجاء العالم، وكوريا الجنوبية واليابان وآسيا والخليج العربي واستراليا وأمريكا الجنوبية وأوربا، وبالتالي فقد تحققت لها السيطرة براً وبحراً وجواً. ويمكن النظر إلى واقع العولمة السياسية بالمنظور

[٦٣] المرجع السابق، ص ص ٤٢٥- ٤٢٦ .

[٦٤] الطيب علي عبد الرحمن، العولمة : قدر أم اختيار، {الخرطوم : وزارة الثقافة والسياحة، ٢٠٠٢ م}، ص ٢٧٧.

الأمريكي من خلال التعريف الذي أورده الجابري، الذي يقول فيه : " إن العولمة نظام يعمل على إفراغ الهوية الجماعية من كل محتوى ويدفع إلى التشتيت والتفتيت ليربط الناس بعالم اللا وطن واللا أمة واللا دولة أو يغرقهم في أتون الحرب ". [٦٥]

العولمة الثقافية :

العولمة الثقافية بالمفهوم العام تعني زوال الحدود والقيود أمام الفكر والثقافة لتصبح مشاعة للجميع. [٦٦]

من أهم التطورات التي شهدها العالم هو النهضة المذهلة في مجال تقنية المعلومات والاتصالات، والتي من أهم مظاهرها هو شبكة الاتصالات العنكبوتية العالمية المعروفة باسم {الإنترنت}، والتلفون المحمول والقنوات الفضائية العالمية التي أصبحت متاحة للمشاهدة لكل مواطني العالم. الخ الشيء الذي انعكس في سرعة انتقال المعلومات بين أنحاء العالم، وساهمت في انتقال الفكر والثقافة عبر الحدود وهذا هو ما تسعى إليه الولايات المتحدة الأمريكية من نشر لثقافتها باستخدام سطوتها على الإعلام العالمي، حيث يعمل العالم الغربي لإعادة تشكيل مواطن العالم ليحمل مجموعة القيم الغربية أو ما يمكن أن يطلق عليه الثقافة العالمية الواحدة على غرار الاقتصاد العالمي الموحد. هذا الوضع يشير إلى التحديات التي تواجه العالم الإسلامي المتمثلة ليس في مواجهة الغزو الفكري الغربي فحسب بل وأيضاً في كيفية العبور فوق ذلك نحو إرساء القيم الإسلامية السمحاء ونشرها عالمياً.

العولمة التشريعية :

تسعى الدول الكبرى من خلال العولمة التشريعية إلى وضع تشريعات تعالج القضايا السياسية والاقتصادية والاجتماعية لدى الدول الأخرى من خلال وجهة نظرها[٦٧]، لتتم إدارة العالم وفق قوانين وأسس وقواعد ومبادئ عالمية موحدة، **ومن الأمثلة على ذلك:**

١. اتفاقية كوتونو التي وقعت بين الاتحاد الأوربي مع سبع وسبعين دولة يمثلون المجموعة الإفريقية الباسيفيكية الكاريبية. [٦٨]

---

[٦٥] خضر هارون، العولمة : قراءة في المفهوم، ورقة مقدمة لمركز الدراسات الاستراتيجية بالخرطوم، يوليو ١٩٩٨ م، ص ٥ .

[٦٦] محمد صفوت قابل، الدول النامية والعولمة. الإسكندرية : الدار الجامعية. ٢٠٠٤، ص ٢٣٨ .

[٦٧] المرجع السابق، ص ٢٤٠ .

٢. مشروع الشرق الأوسط الكبير .

٣. إعـلان شـركاء في نظـام عـالمي مـستديم Partners in Sustainable Global Growth.

حيث أن الاستفادة من مزايا اتفاقية كوتونو أو الحصول على الدعم والتمويل عـبر مشروع الشرق الأوسط الكبير، يتطلبان بصورة مباشرة وغير مباشرة إجراء تعـديلات في التشريعات المحلية للدول المستفيدة [٦٩] ، كما أن الاستفادة من مزايا إعلان شركاء في نظـام عالمي مستديم تتطلب من الـدول أن تتـصرف بكيفيـة لا يمكـن أن تتـأتى لهـا إلا بإعـادة صياغة قوانينها لتأتى متسقة مع متطلبات الإعلان المذكور. [٧٠]

العولمة الاقتصادية :

اتفق الباحثون على الإطار العام لمفهوم العولمة الاقتصادية، وأنها تشكل السمة الرئيسة للنظام العالمي الجديد الذي يقوم على حرية التجارة العالمية والاعتماد المتبادل والتحول لآليات السوق، وتحويل العالم إلى قرية متنافسة الأطراف، ذات أنماط وعادات استهلاكية عالمية، تحكمها أسس وقواعد دولية وتكتلات اقتصادية كبرى وشركات متعددة الجنسيات [٧١]

إن انفتاح أو انـدماج اقتـصاديات الـدول الناميـة في ظـل ضـعف أو عـدم وجـود المقومات الاقتصادية والسياسية اللازمة في ظل عـدم وجـود رؤيـة اسـتراتيجية مدعومـة بسياسات مالية ونقدية تشجع على التنافس العالمي، تقود إلى نتائج وخيمـة، ولعـل أهـم

---

[٦٨] تلخيص اتفاقية كوتونو، ترجمة سفارة الاتحاد الأوربي بالخرطوم ، الخرطوم : سفارة الاتحاد الأوربي، ٢٠٠٢ م، ص ص ٢ – ١٠ .

[٦٩] مركز الدراسات الاستراتيجية والعالمية، دراسة مشروع الشرق الأوسط الكبير، ترجمة مركز دراسات الشرق الأوسط وإفريقيا بالخرطوم، { واشنطن دي سي : مركز الدراسات الاستراتيجية والعالمية، ٢٠٠٠ م }، ص ص ٥ – ١٥ .

[٧٠] محمد حسين سليمان أبوصالح، التخطيط الاستراتيجي للاقتصاد السوداني : البعد المفقود، مرجع سبق ذكره، ص ص ٤٩ – ٥١ .

[٧١] عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٢ – ٢٥، ومحمد حسين سليمان أبوصالح، التخطيط الاستراتيجي للاقتصاد السوداني : البعد المفقود، مرجع سبق ذكره، ص ص ٤٧ – ٥٦ .

النتائج التي تشير إلى ذلك هو زيادة معدلات الاستيراد في الدول النامية كمؤشر على عدم قدرتها على التنافس، وهذا يشير بقوة إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي للاقتصادات الوطنية وأهمية دخول الدول النامية في تكتلات اقتصادية.

آليات البناء الأخلاقي والفكري للمواطن في عصر العولمة

من المعروف أن عمليات البناء الأخلاقي والفكري للمواطن ظلت مهمة قطرية تتصدى لها الحكومات والأنظمة القطرية من خلال العديد من أربع جهات رئيسة هي الأسرة، التعليم، الإعلام ومنظمات المجتمع، فنجد أن التعليم له دور أساس في ذلك من خلال تدريس اللغة الوطنية والدين والتاريخ الوطني والتربية الوطنية، فيما يتواصل علماء الدولة وخبراؤها وقياداتها الخ، بالشعب من خلال أجهزة الإعلام المختلفة، وتتولى منظمات المجتمع المدني من طرق صوفية ومساجد وخلاوي وجمعيات ومنظمات .. الخ كثير من المهام المتصلة بتحقيق ذلك. إلا أن المتأمل في تداعيات النظام العالمي الجديد أو ما يطلق عليه العولمة، يكتشف أن آليات بناء المواطن فكرياً وأخلاقيا في طريقها لتصبح عالمية تحت سيطرة أصحاب النظام العالمي ذي التوجهات المناقضة لكثير من القيم في المجتمعات الأخرى، فنلاحظ أن البداية كانت بالإعلام حيث استطاعت الفضائيات العالمية السيطرة على قطاع كبير من الجمهور العالمي من خلال الإنتاج الإعلامي الاستراتيجي الذي يتميز باختيار المداخل الإعلامية المناسبة ويسعى لبناء فكر راسخ لدى الجمهور العالمي من خلال التراكم المعلوماتي والتكرار والإبهار واستخدام اللغات المناسبة والجودة المطلوبة. في ذات الوقت أصبحت الحكومات الوطنية والعلماء الوطنيين معزولين عن جمهورهم بفضل ذلك. أما فيما يتعلق بالتعليم نجد أن السيطرة ستخرج إلى حد كبير عن سيطرة السلطة الوطنية وذلك من خلال التعليم الإلكتروني والتعليم المفتوح والانتقال الجغرافي للمؤسسات التعليمية ذات القدرات المتميزة عالمياً، من الدول المتقدمة إلى الدول النامية، أما فيما يتصل بمنظمات المجتمع المدني نجد أن القانون الدولي والتوجهات الدولية أصبحت تعمل على تأسيس ودعم وحماية منظمات المجتمع المدني ذات الأغراض التي تتناقض في كثير من الأحيان مع التوجهات الوطنية في الوقت الذي يؤدي غياب الرؤية الاستراتيجية الوطنية في العديد من الدول النامية إلى عدم بلورة نظام لتقاسم الأدوار بين الدول ومنظمات المجتمع الوطنية يضمن إيجاد الدعم

والحماية والتمويل لتلك المنظمات، الشيء الذي يقود نحو إضعاف دور منظمات المجتمع الوطنية وتعاظم دور المنظمات الأجنبية أو تلك المدعومة من قبل أرباب النظام العالمي. وهكذا تجد الدول النامية نفسها في مواجهة أوضاع لا يمكن التعامل معها إلا وفق رؤى وتوجهات استراتيجية في المجالات المختلفة وعلى رأسها التعليم والثقافة والإعلام والسياسة.

إعلان شركاء في نظام عالمي مستديم

تمثلث أهم وسائل الدول الغربية بقيادة الولايات المتحدة الأمريكية، للهيمنة على الاقتصاد العالمي في :

أ. إدخال الدول النامية لمنظومة النظام الليبرالي واقتصاد السوق الحر تمهيداً لتوحيد النظام الاقتصادي العالمي وفق أسس الفلسفة الليبرالية الغربية.

ب. إحكام سيطرتها على المؤسسات المالية العالمية .

ج. ترتيب أوضاع وأسس وشروط جديدة تحكم حركة التجارة والحصول على الاستراتيجية في الأسواق وكذا الحصول على التمويل .

وهكذا تستطيع الدول الغربية من خلال استغلال المؤسسات المالية العالمية والشروط الجديدة التي تحكم الاقتصاد من السيطرة على الدول النامية .

إن صدور ما يسمى بالإعلان : شركاء في نظام عالمي مستديم :

Partners in Sustainable Global Growth P.S.G.G

يجسد نقطة الانطلاق للنظام المالي العالمي الجديد، وقد أقره صندوق النقد الدولي في سبتمبر ١٩٩٦ م، وقد حدد هذا الإعلان الأسس والشروط الجديدة لتعاون المؤسسات المالية العالمية مع الدول النامية المتلقية للتدفق المالي، **اشتملت على النواحي السياسية التالية**[٧٢]

١. اتباع أساليب الحكم الراشد وسيادة القانون .

٢. محاربة الفساد في أجهزة الدولة .

٣. التزام الشفافية في السياسات والخطط الحكومية .

---

[٧٢] World Bank، World Development Report، September ٢٠٠٠، p ٥ .

٤. زيادة كفاءة الأداء في مؤسسات القطاع العام .

٥. إعمال مبدأ المحاسبة في مؤسسات القطاع العام وأجهزة الدولة.

يتضح من هذه الشروط أن المؤسسات المالية العالمية قد تجاوزت نظمها الأساسية وأساليب عملها المعروفة، وبدأت تتدخل في إطار العمل السياسي، وإمعاناً في تدعيم هذا التوجه الجديد، قام صندوق النقد الدولي بتنزيل شرط الحكم الراشد الوارد في الإعلان المشار إليه، ووضعه بصورة أكثر وضوحاً في الوصفة الاقتصادية التالية :[٧٣]

١. تنفيذ سياسات التكييف الهيكلي للاقتصاد .

٢. التزام الشفافية والإفصاح في حسابات الحكومة .

٣. تحقيق الكفاءة في استخدام المال العام .

٤. تحقيق الاستقرار والشفافية في القوانين والإجراءات المنظمة للاقتصاد، خاصة المتعلقة بالقطاع الخاص .

حتى تكون الوصفة أكثر دقة ووضوحاً فقد قام البنك الدولي بإضافة الشروط التالية على الحكومات في الدول النامية :

١. أن تنتهج الأسلوب الديمقراطي في الحكم .

٢. أن تحمي حقوق الإنسان .

٣. أن تلتزم بسيادة القانون .

٤. أن تحقق الإدارة الرشيدة على المال العام .

٥. أن تعمل على محاربة الفساد .

٦. أن تفسح المجال للمواطنين للمشاركة الفاعلة، خاصة المرأة، في الحياة السياسية والاقتصادية .

٧. أن تعمل سلمياً على معالجة الأسباب الحقيقية للنزاعات الداخلية وتحجم العمل العسكري .

---

[٧٣] تاج السر مصطفى، التمويل للدول النامية في ظل العولمة، ورقة مقدمة لمركز الدراسات الاستراتيجية بالخرطوم، سبتمبر ١٩٩٨ م، ص ١٠ .

٨. أن تعمل على تحقيق التوازن بين التنمية المستدامة وحماية البيئة .
٩. أن تعمل على معالجة مشاكل الفقر ومسبباته .

هكذا قامت الدول الغربية بتنصيب نفسها رقيباً على الدول النامية عبر سيطرتها على المؤسسات المالية والاقتصادية والتجارية، وأصبح التعامل مع النظام الاقتصادي العالمي بكافة جوانبه التجارية والمالية والنقدية، يتطلب حصول الدول النامية على ما يطلق عليه {شهادة السلامة} التي تفيد بتطبيق الدول النامية للشروط السابق ذكرها، وأن إصدار تلك الشهادات اصبح في أيدي تلك المؤسسات الاقتصادية العالمية التي تعمل وفق معايير تخدم الشروط السياسة والاقتصادية التي تحقق رغبة الدول الغربية بقيادة الولايات المتحدة الأمريكية في الهيمنة السياسية والاقتصادية على العالم.

في ضوء هذا الوضع تمت صياغة توزيع الأدوار بين أركان النظام المالي العالمي، بما يمكن الدول الغربية من خدمة أغراضها المتمثلة في تحول الدول النامية نحو النظام الذي يرغبه المعسكر الليبرالي، وذلك كما يلي :[٧٤]

١. يتاح للدول التي تستوفي الشروط السياسية والاقتصادية المذكورة آنفاً، الحصول على موارد مالية من البنك الدولي لصالح مشروعات البنية التحتية والبناء المؤسسي ومحاربة الفقر وتطوير العمالة المحلية .
٢. تتاح للدول التي استوفت الشروط السياسية والاقتصادية فرصة الحصول على تدفقات مالية من صندوق النقد الدولي لإصلاح ميزان المدفوعات، وذلك عن طريق القروض الميسرة التي أطلق عليها تسهيلات التكييف الهيكلي المدعمة : {Enhanced Structural Adjustment Facility}، إصدار شهادة السلامة الاقتصادية لتحديد أهلية الدولة المعينة لتلقي العون والتمويل.
٣. بعد الحصول على شهادة السلامة، يتاح للدولة المعنية أن تحصل على تمويل لمشروعاتها التنموية والاستثمارية عبر أسواق المال العالمية الخاصة واستثمارات القطاع الخاص .

---
[٧٤] المرجع السابق، ص ١٠ .

التجارة الدولية في ظل العولمة :

تعتبر التجارة الدولية إحدى العناصر الهامة في اقتصاد الدول بما تقدمه من خدمة للاقتصاد الوطني، وتجئ أهميتها من كونها وسيلة للتفاعل واللقاء مع العالم الخارجي، وأن التقدم في أي تنمية داخلية يتوقف على إسهامات التجارة الدولية باعتبار أن اختراق الأسواق العالمية وإيجاد تسويق للناتج القومي هو أحد مفاتيح النجاح لخطط التنمية بالدول وأن الفشل في إيجاد حصص في هذه الأسواق ينعكس سلباً على حركة الاقتصاد الوطني باعتبار أن أي دولة لا يمكن أن تتطور بمعزل عن حركة الاقتصاد الدولي أو المجتمع الدولي .

التجارة الدولية في القرن العشرين :

قامت التجارة الدولية في القرن العشرين على أساس أنه ليس هناك دولة واحدة تمتلك الموارد من أجل إنتاج كافة مستلزماتها وبصورة جيدة، وقد كانت المزايا النسبية تقف خلف فلسفة النظرية التقليدية للتجارة الدولية، حيث يمكن لدولة معينة أن تتخصص في إنتاج سلعة معينة بتكلفة أقل وجودة أفضل من الدول الأخرى وذلك لما تتميز به من موارد طبيعية وبشرية، ويمكن ملاحظة أن الميزة النسبية لا علاقة ولا أثر لها فيما يتعلق بالتكاليف الحقيقية للمنتج مثل انخفاض تكلفة العمالة أو ضخامة احتياطات البترول، وإذا ما أتيح لدولة ما القدرة على استخدام مستويات أقل من مواردها لإنتاج منتج معين، فإن هذه الدولة تتمتع بحيازتها على عناصر المزايا النسبية، وذلك بالنظر إلى دول أخرى تستخدم مستويات أعلى من مواردها لإنتاج نفس المنتج. [٧٥]

وفقاً لهذه النظرية سارت عمليات التجارة الدولية في القرن العشرين، وأصبح العالم يعرف أنه من الأفضل لدولة {ما} استيراد سلعة {ما} من دولة {ما} لأنها أرخص وأفضل جودة، فيما تعمل الدولة على تركيز التخصص في مجال إنتاج السلع التي يمتلك فيها مزايا نسبية وفقاً لنظرية ريكاردو، ولكن مع مرور الوقت وفي ظل التطورات

---

[٧٥] ديفيد راتشمان وآخرون، الإدارة المعاصرة، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، ومحمد سيد عبد المتعال، { الرياض : دار المريخ للنشر، ٢٠٠١ م }، ص ٥١ .

التي سادت العالم في العقود الأخيرة من القرن العشرين برزت رؤية جديدة للميزة النسبية أشار إليها بورتر مايكل بقوله " إن القدرة لدولة {ما} على التجديد والتحديث وصولاً إلى مستويات تقنية وإنتاجية عالية، هو المدخل لامتلاك القدرة على التنافس العالمي "، ومن الأمثلة على ذلك نجاح هولندا في امتلاك سوق التجارة العالمية في مجال الزهور، حيث لم يتأت لها ذلك بفضل توفر الموارد الطبيعية أو المناخ المثالي، وإنما بفضل مركز أبحاث الزهور الذي قادت دراساته إلى امتلاك هولندا للميزة النسبية في مجال إنتاج الزهور. [٧٦]

من خلال هذا التطور يتضح أن الميزة النسبية أصبحت غير مقيدة بامتلاك الموارد الطبيعية أو الموقع الجغرافي بقدر ما هي مرتبطة بامتلاك واستخدام التقنية وأساليب التجديد والتحديث. وفي ظل زوال الحدود الجغرافية وزوال سياسات الحماية الوطنية يصبح أمر إدارة التجارة الدولية تحدياً يواجه الأمم والشركات فيما يعرف بعصر حرية التجارة الدولية الذي تقوده منظمة التجارة العالمية World Trade Organization W.T.O.، وأصبح عدم امتلاك القدرات التنافسية والمزايا النسبية من المنظور العالمي يشكل تهديداً للدول ومصالحها وأمنها.

التجارة الدولية اليوم :

لقد شهد العالم في القرن الماضي العديد من النظريات والسياسات التي تنظم التجارة الدولية، فجاءت الاتفاقات الدولية والمعاهدات الإقليمية والاتفاقات السلعية كاتفاقية البن أو السكر .. وهناك سياسات الحماية، سياسات التحرير .. الخ انتهت بما يقبل عليه العالم اليوم من تحرير كامل للتجارة الدولية ليصبح العالم مجرد مدينة كبيرة تكون الموارد والإمكانات فيها متاحة للجميع من حيث التخطيط لاستغلالها، عليه فإن أي تخطيط استراتيجي في المرحلة المقبلة أصبح لا بد له من أن ينطلق من منظور عالمي وليس محلي، وأن يضع في اعتباره أنه جزء من البيئة الدولية في المقام الأول حتى ولو كان ذلك الإنتاج المخطط له، موجها للبيئة المحلية باعتبار أنه في ظل انفتاح الأسواق وزوال القيود

---

[٧٦] المرجع السابق، ص ص ٥٢ – ٥٣ .

وسياسات الحماية في الفترة القادمة فان الإنتاج المحلي ليس له إلا أن يكون بالمستوى العالمي من حيث المواصفات والجودة ومستوى الأسعار ..

منظمة التجارة العالمية :

مرت هذه المنظمة بعدة مراحل بدايةً من عام ١٩٤٧ حيث برزت اتفاقية التجارة والتعريفة الجمركية {general agreement for trade and tariff – GAT} ومرت بعدة جولات من التفاوض بين دول العالم ، إلى أن قامت منظمة التجارة العالمية {world trade organization WTO} وكانت من خلالها تسعى إلى إلغاء الحدود الجمركية وفتح الأسواق وإزالة سياسات الحماية والقيود الإدارية واشتملت على عدد من الاتفاقيات لخفض القيود الجمركية وأخرى تتعلق بالحماية الفكرية وأخرى تتعلق بإزالة السياسات الحمائية وإزالة القيود الإدارية التي تتحكم في التجارة والاستثمار، وقد يكون في ظاهر الأمر أن هذه المنظمة تدعو لتشجيع الاستثمار الحر وتعطي المنافسة عبر الجودة والسعر وشروط البيع الأخرى، إلا أن هيمنة الولايات المتحدة والدول الغربية على مصادر التمويل تجعل من الدول النامية في حاجة إليها، علماً بأن الحصول على التمويل يتطلب الحصول على شهادة السلامة والتي يتطلب الحصول عليها تنفيذ الشروط التي سبق وذكرناها والتي تتيح التدخل في شئون الدول والمساس بسيادتها .. على ذلك تظل ثروات الدول النامية حبيسة رهينة بالحصول على التمويل بالشروط المذكورة، يساعد في ذلك ضعف اقتصاديات هذه الدول وعدم توفر المعايير الاقتصادية المطلوبة للدخول في شراكة أو تعاون اقتصادي مع العالم، وعجز موازين مدفوعاتها باستمرار وشح مواردها المالية مع تحملها لكاهل الديون الأجنبية الثقيلة، وهو ما يدعو للاستسلام مما يفتح الباب لدخول الشركات المتعدية الجنسيات لاستغلال ثروات هذه الدول بأسوأ الشروط مع وجود تهديد بانهيار اقتصاديات هذه الدول عبر شفافية أسواق المال والتحكم الميكانيكي في أسعار العملات وغيرهما من الوسائل .. لتظل ثروات الدول النامية تحت الاستغلال الأجنبي بمسميات وكيفيات مختلفة.

مشروع الشرق الأوسط الكبير :

مشروع الشرق الأوسط تم اقتراحه ودراسته بواسطة مركز الدراسات الاستراتيجية والعالمية بواشنطن، وتسعى الولايات المتحدة إلى إقناع دول مجموعة الـ ٨ بتبنيه معها .

وتحاول من خلال هذا المشروع معالجة بعض الموضوعات التي لها اتصال بمصالحها وأمنها، حيث يرى المشروع أن عدم الديمقراطية والحرية السياسية وحرية التعبير سوف تخلق وضعاً وظروفاً تهدد مصالح مجموعة دول الثمانية، وأن العطالة والجهل والحرمان من الحقوق السياسية تهدد استقرار المنطقة وتقود إلى التطرف وتهدد مصالح مجموعة الثمانية .

يضم الشرق الأوسط الكبير الدول العربية وإيران وتركيا وباكستان وأفغانستان وإسرائيل .

البنود الرئيسة لمشروع الشرق الكبير :

يمكن تناول مشروع الشرق الأوسط الكبير من خلال بندين رئيسيين كما يلي:[٧٧]

أولاً : بنود سياسية :

إشاعة الديمقراطية والحكم الراشد، الإصلاح القانوني، الإصلاح الإعلامي،

تأهيل النساء، الشفافية ومكافحة الفساد، تأسيس ودعم منظمات المجتمع المدني غير الحكومية، بناء مجتمع المعرفة، توفير التعليم الأساسي، تعليم الإنترنت كمدخل مهم للتعلم والتجارة، تدريس إدارة الأعمال .

ثانياً : بنود اقتصادية :

يمكن تناولها من خلال تسعة محاور هي :.

١ . **الفرص الاقتصادية** : ينطلق هذا المحور من فرضية أن نمو طبقة متمرسة في مجال الأعمال يعتبر عنصراً مهماً لنمو الديمقراطية، ويهدف المشروع من خلال هذا البند إلى

---

[٧٧] مركز الدراسات الاستراتيجية والعالمية، دراسة مشروع الشرق الأوسط الكبير، مرجع سبق ذكره، ص ص ٥- ١٤ .

إطلاق قدرات القطاع الخاص خاصة المشروعات الصغيرة والمتوسطة كمحرك رئيسي للتنمية الاقتصادية وخلق فرص عمل .

٢. **مبادرة التمويل** ، ويتم من خلالها إقراض المشروعات الصغيرة خاصة مشروعات النساء، حيث سيتم تقديم ما بين ٤٠٠ إلى ٥٠٠ مليون دولار لتمويل ١,٢ مليون عامل في المنطقة .

٣. **مؤسسة الشرق الأوسط الكبير** : وتختص بالتمويل المتوسط والكبير بهدف التوصل إلى تكامل اقتصادي لمجال الأعمال في المنطقة وأن تتم إدارة هذه المؤسسة من قِبل قادة القطاع الخاص في مجموعة الـ ٨.

٤. **بنك تنمية الشرق الأوسط** : ويتم إنشاء هذا البنك على غرار البنك الأوربي للتعمير والتنمية في سبيل :

مساعدة الدول الساعية في الإصلاح على توفير الاحتياجات الأولية للتنمية توفير القدرات المالية وتركيزها لتوسيع وإنشاء التعليم والصحة والبنية التحتية وتتخذ قرارات الإقراض أو المنح من هذه المؤسسة بحسب قدرة البلد على القيام بإصلاحات ملموسة.

٥. **الشراكة من أجل نظام مالي** : ويهدف إلى إطلاق حريات الخدمات المالية وتوسيعها في المنطقة عبر :

أ. إصلاح وتحديث الخدمات المالية

ب. تحسين اندماج بلدان المنطقة في النظام العالمي

ج. تقديم مساعدات تقنية وخبرات مع تركيز مجموعة الـ ٨ على :

- **تنفيذ خطط إصلاح تخفض سيطرة الدولة على الخدمات المالية**
- ***رفع الحواجز عن المعاملات المالية بين الدول***
- **تقديم وتحسين وتنويع الوسائل المالية الداعمة لاقتصاد السوق**
- **إنشاء الهياكل التنظيمية الداعمة لإطلاق حرية الخدمات المالية**

٦. **مبادرة التجارة** : وتعمل على تشجيع التجارة في الشرق الأوسط من خلال:

أ. **الانضمام لمنظمة التجارة الدولية**

ب. **تسهيل التجارة وتحسين التبادل التجاري في المنطقة.**

٧. **المناطق التجارية** : حيث ترى مجموعة الـ ٨ إنشاء مناطق تجارية بالمنطقة لتحسين التبادل التجاري والممارسات المتعلقة بذلك من رسوم جمركية وإتاحة مجموعة من الخدمات لدعم النشاط التجاري للقطاع الخاص فيما يتعلق بالمعاملات وسرعة إنجازها وسرعة النقل وتسهيل خروج ودخول السلع والخدمات من المنطقة وإليها .

٨. **مناطق رعاية الأعمال** : وتختص بإقامة مناطق تتولى تشجيع التعاون الإقليمي في تصميم وتصنيع وتسويق المنتجات .

٩. **منبر الفرص الاقتصادية للشرق الأوسط الكبير** : ويختص بجمع كبار مسئولي مجموعة دول الـ ٨ والشرق الأوسط الكبير لمناقشة القضايا المتعلقة بالإصلاح الاقتصادي والقضايا المالية والتجارية الإقليمية .

الشرق الأوسط الكبير من المنظور الاستراتيجي :

إن المحاولات الأمريكية للهيمنة على العالم لتحقيق المصالح التجارية هي عملية ممتدة منذ فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية سبقتها هيمنة داخلية تحققت من خلالها المصالح للتجار الأمريكان ذوي الأصول الأوربية على حساب المزارعين السود، وإن تغير الحال الآن ليحل محلهم الشركات المتعددة الجنسيات الضخمة، فقد توسع المجال أيضاً ليشمل العالم ككل كما كان الحال إبان فترة الاستعمار البريطاني وإن مشروع الشرق الأوسط الكبير لا يخلو من كونه امتداداً لمحاولات تحقيق المصالح الأجنبية على حساب المصالح الوطنية.

كما تلتقي كثير من أفكار مشروع الشرق الأوسط الكبير مع ما طرحه شمعون بيريز في مشروع الشرق الأوسط الجديد في كتابه { East The New Middle }.[٧٨]

---

[٧٨] شمعون بيريز، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٠٠ –١٣٠ .

الأبعاد الاستراتيجية لمشروع الشرق الأوسط الكبير

بالنظر إلى البنود الرئيسة لمشروع الشرق الأوسط الجديد فإنه يتضح أنها تجسد الشروط التي تحاول دول مجموعة الـ ٨ من خلالها معالجة موضوعين رئيسيين لهما اتصال بمصالحها وأمنها، الأول هو البنود المتعلقة بوقف ما يسمونه صناعة الإرهاب حيث يرى المشروع أن توفير الديمقراطية والحرية السياسية وحرية التعبير مع خلق فرص عمل سوف يوقف بروز المتطرفين في المنطقة، أما الثاني فيتعلق بتحقيق الظروف المطلوبة التي تمكن الشركات الأجنبية الوافدة إلى المنطقة من العمل وفق أسس اقتصادية وإدارية تمكنها من تحقيق المزايا والقدرات النسبية من المنظور العالمي، مثال لذلك البنود المتعلقة بالخدمات المالية، دخول وخروج السلع والرسوم الجمركية، الشفافية ومحاربة الفساد في المنطقة كشروط مهمة لتأمين دخول الاستثمارات الأجنبية فضلاً عن شفافية أسواق الأموال وحرية حركة الأموال وهى شروط مطلوبة للاستثمار العالمي، كما أن تفاصيل المشروع تشير إلى أن الخطة التي تقف خلفه تهدف إلى بناء نظام اقتصادي محدود وتابع، فنجد أن الخطة تعمل على تمويل صغار المنتجين بمبلغ يصل إلى ٥٠٠ مليون دولار يدفع على خمس سنوات وبناء قاعدة إنتاجية في حدود { ١,٢ مليون لكل منطقة الشرق الأوسط الكبير} [٧٩]، ولعل هذا المبلغ الضئيل مقروناً مع ذلك العدد الضخم من المستهدفين بالتمويل يعنى تمويلاً في حدود ٤٠٠ دولار للفرد في المتوسط، وفى هذا إشارة إلى مستوى التقنية التي يتم تمليكها لأفراد تلك القاعدة الإنتاجية، فهي بالقطع ليست بمستوى القاعدة الإنتاجية لمجموعة دول آسيا .

التمويل للمشروعات المتوسطة والكبيرة مرهون بمدى القدرة على تحقيق إصلاحات ملموسة، وملموسة هنا تعنى إصلاحات حقيقية وجوهرية، كما أن وجود مثل هذا الشرط يعني وجود معايير ولجان رقابة من مجموعة دول الثمانية .

إن تحقيق المصالح الاقتصادية أصبح مرهوناً أكثر من أي وقت مضى بمدى وجود تعاون دولي وحصص استراتيجية في الأسواق العالمية، على أن ينطلق ذلك وفق تخطيط

---

[٧٩] مركز الدراسات الاستراتيجية والعالمية، دراسة مشروع الشرق الأوسط الكبير، مرجع سبق ذكره، ص ٩

استراتيجي وطني وإرادة وطنية، وبالكيفية التي وردت في المشروع فإن دول المنطقة سوف تتمكن من بناء نظام اقتصادي محدود بأغراض معينة في حالة لا بين الاندماج في السوق العالمي وعدم الاندماج {فالاندماج الذي سيتم، سيكون بين الشركات الأجنبية - الوافدة إلى الإقليم - ذات القدرات التنافسية العالمية والمصالح العالمية، وليس اندماجاً أصيلاً للشركات الوطنية وهذا مربط الفرس}، كما أن القدرات التنافسية العالمية لا تتوفر في منطقة الشرق الأوسط إلا لدى الباكستان وإيران وتركيا وإسرائيل وذلك بمستويات متفاوتة. كما يتحدث المشروع عن فتح الحدود أمام التجارة البينية لدول المنطقة، وهذا البند سوف يفتح المجال واسعاً لإسرائيل لغزو تلك الأسواق بمقدراتها ومزاياها النسبية العالية .

الافريقانية الجديدة :

تشير الافريقانية إلى المصطلح Pan African وهي في مفهومها الواسع تعني مجموعة الأدبيات والمبادئ التي تدل على الالتزام بقضايا القارة الإفريقية، وقد برزت كنتاج للصراع الذي بدأ عندما شرع الأوربيون في ترحيل الإنسان الإفريقي إلى الدنيا الجديدة من أجل استغلاله اقتصادياً في القرن الخامس عشر، وقد مرت عبر ثلاث مراحل هي : الرق .. الاستعمار .. العنصرية.

وقد انعقدت سبعة مؤتمرات للأفريقانية، إلا أن المؤتمر الخامس أحدث تحولاً كبيراً إذ شهد بروز فكرة الزنوجة، وهي تمثل المحور الذي يحمل أفكار الزنوجة ويعمل على تقسيم إفريقيا، وهو ليس عملاً حديثاً فقد ظهر هذا المحور كجناح مخالف لمحور عبد الناصر .. نكروما .. بن بيلا الخ الذي قاد تيار وحدة إفريقيا الذي تجسد في قيام منظمة الوحدة الإفريقية عام ١٩٦٣، وقد انعقد المؤتمر السابع للأفريقانية في كمبالا ١٩٩٤ بحضور الرئيس الأمريكي بل كلينتون، حيث أبرز هذا المؤتمر وثيقة تحمل برنامج النظام العالمي الجديد {الديمقراطية .. حقوق الإنسان .. تقسيم إفريقيا لحل مشكلة النزاعات} وتركز الحديث حول تجزئة السودان وتزامن مع ذلك طرح ورقة حول استرقاق العرب للأفارقة في السودان، وورقة تقسيم السودان .

التخطيط الاستراتيجي الأجنبي في حزام السافنا :

يقع حزام السافنا السوداني، وسط السودان بين خطي عرض{ ٨ –١٤} درجة شمالًا وخطي طول٢٢- ٣٦ شرقاً ويمر بحدود الولايات الشمالية الستة حسب النظام القديم ويشمل شريط من شمال النيل الأزرق وكل جنوب النيل الأزرق، شريط من شمال دار فور وكل جنوب دار فور، شريط من شمال كردفان وكل جنوب كردفان، الشريط الشمالي لكل المديريات الجنوبية {أعالي النيل ـ بحر الغزال} بالإضافة إلى حظيرتي الدندر والردوم وتبلغ مساحته أكثر من ٤٠٠,٠٠٠ كلم، وهو يجسد منطقة التمازج الحقيقي بين شمال وجنوب السودان، ويتميز بثروات طبيعية هائلة كافية لجعله منطقة صراع اقتصادي عالمي.

ومن أهم الأبعاد الاستراتيجية لهذا الحزام هو كونه الرباط بين إفريقيا شمال الصحراء وجنوبها، وأن انتشار الإسلام عبر هذا الحزام يعني على المدى البعيد السيطرة الإسلامية على أكبر مخزون للموارد الطبيعية في العالم، وهو وضع يهدد أصحاب المصالح الاقتصادية فضلاً عن تناقضه مع الأهداف الصليبية والصهيونية.

وقد شهد هذا الحزام في بداية التسعينيات نشاطاً أمريكياً وغربياً مكثفاً بدأ بمنطقة جبال النوبة التي تشكل قلب حزام السافنا السوداني وتحرك نحو دارفور الكبرى، وسيتجه نحو شرق الحزام، وهي تحركات تتم في إطار الاستراتيجيات الأجنبية حول حزام السافنا التي تستهدف إقامة حاجز واقٍ ضد تسرب الإسلام ليس في منطقة الحزام فحسب وإنما وإفريقيا كلها، بما يمنع أي سيطرة إسلامية سياسية واقتصادية على إفريقيا .

التبشير المسيحي في حزام السافنا :

اهتمت الإدارة البريطانية أثناء الاستعمار بالتبشير المسيحي في السودان وكان هدفاً استراتيجياً لها، وقد كانت أبرز المناطق التي سعت الإدارة البريطانية للتبشير المسيحي فيها هي منطقة حزام السافنا حيث عملت في منطقة جبال النوبة والانقسنا.

بدأت الإدارة البريطانية تعمل لوقف المد العربي الإسلامي في جبال النوبة بتعيينها مستر جيلان ومن بعده مستر نيوبولد مديراً لكردفان وهو شخص ارتبط اسمه بسياسة

بريطانيا تجاه الإسلام في جبال النوبة، خلال فترتهما برزت آراء جديدة تقوم على أن تحقيق أفضل النتائج العملية يتم بالتركيز على خلق حاجز متين ضد الإسلام في المديريات الجنوبية وعدم ترك أي نفوذ إسلامي خلف هذا الحاجز، لينتشر العمل التبشيرى في المنطقة التي تحد شمالاً بخط يمتد من هيبان إلى كيلك وجنوباً بمديرية بحر الغزال وشرقاً بخط يفصل هيبان وتونجا وغرباً بحدود مديرية كردفان ، على أن تضم هذه المنطقة لاحقاً إلى بحر الغزال.

بعد ذلك تطورت الرؤى حول منطقة حزام السافنا وبرزت دراسة أعدها شخص يدعى ترمنقهام تعمل على إقامة مراكز مسيحية في كل المنطقة المتاخمة حيث يوجد اتصال بين الإسلام والوثنية حتى يمكن للمسيحية {بعد تقويتها في الجنوب} أن تجد لها نقاط اتصال حين تتدفق نحو الشمال، ولم تقف الخطة عند هذا الحد بل أنها تستهدف إقامة حاجز واقٍ ضد تسرب الإسلام ليس في منطقة الحزام فحسب وإنما وإفريقيا كلها، وقد أكد ذلك نشاط الإرسالية التي انتشرت على طول عرض السودان حتى وصلت إلى بحيرة تشاد شرقاً {الإرسالية البريطانية} بينما انتشرت الإرسالية النيوزلندية غرباً، وتوسعت إرسالية السودان في منطقة الانقسنا المتاخمة لإثيوبيا المسيحية وتم بذلك إقامة الحاجز على طول عرض إفريقيا .

بعد أن أنهت الحكومة البريطانية حملاتها التأديبية بعد الفتح حتى ١٩١٩، سمحت للإرساليات بالعمل في الجنوب وجبال النوبة والانقسنا، كما رأت أن يتم فصل الجنوب المسيحي وإلحاقه بوسط وشرق إفريقيا، وكانت أولى الخطوات لذلك هي صدور قانون الجوازات والإقامة عام ١٩٢٢ وصارت بموجبه المديريات الجنوبية الثلاثة – بحر الغزال – أعالي النيل – والاستوائية ومنطقة حزام السافنا - الذي تمثله جنوب دارفور الكبرى وجنوب النيل الأزرق وجنوب كردفان الكبرى، مناطق مقفولة لا يسمح بدخولها إلا بإذن استمر حتى عام ١٩٤٩ .

مداخل التنفيذ :

حتى يتم تنفيذ المخططات الاستراتيجية المتعددة التي ذكرنا تلخيصاً لها، كان لابد من صياغة آليات وسياسات ووسائل ومداخل للتنفيذ، **ونذكر فيما يلي أهمها :**

أ . **الآليات والمداخل الدولية العامة :**

تتلخص في ثلاثة مداخل هي :

المدخل السياسي {استخدام بند حقوق الإنسان والديمقراطية . الخ}

المدخل الاقتصادي {القوانين والنظم والمنظمات الاقتصادية الجديدة }

المدخل الإنساني {عبر تأسيس ودعم وحماية منظمات المجتمع المدني غير الحكومية} التي تجد الدعم الدولي عبر الركيزة السياسية الدولية، والدعم المالي من الركيزة الاقتصادية العالمية، وترتكز على المؤسسات الاجتماعية الدولية في الاطلاع بأنشطتها .

ب. خط قوس الأزمة :

ويعتبر خط قوس الأزمة أو ما أطلق عليه سابقاً خطة برنارد لويس، السياسة التي وضعها المكتب العربي للمخابرات البريطانية بواسطة خبير من اكسفورد، بان المنطقة التي تشمل سيري لانكا، بنقلاديش، الهند، باكستان، إيران، أفغانستان، تركيا، الشرق الأوسط، مصر، السودان، إثيوبيا، كينيا، الصومال، إرتريا، حـُدد لها عدم الاستقرار، وذلك باستخدام الصراع العرقي والديني .. وقد تبني وزير الخارجية الأمريكي الأسبق هنري كيسنجر هذه السياسة التي أطلق عليها خطة برنارد لويس، وقد اعتمدها لاحقاً برزنسكي، وبإلقاء النظر على ما يجري في الساحة الدولية، يتضح أن هذه السياسة لا زالت تشكل آلية مهمة من آليات تنفيذ المخططات الأجنبية، وقد اعترف كتاب إسرائيل وحركة جنوب السودان الذي صدر مؤخراً عن جامعة تل أبيب، بانتهاج ذات الأسلوب، والذي تشكل دارفور وشرق السودان ومن قبلهما جنوب السودان، مسرحاً له .

ج. استراتيجية التشتيت :

وهي من الاستراتيجيات الفرعية التي تستخدم بغرض فتح المجال وتهيئة الظروف والأوضاع لتنفيذ الاستراتيجيات العامة، ومن أهدافها الأساسية :

- *منع بناء الكتلة الوطنية .*
- *منع بلورة وتكوين أي رؤية وطنية استراتيجية مضادة.*
- *تشتيت وإلهاء الساحة السياسية بأقسامها {الحكومة والمعارضة ومنظمات المجتمع} لتلهث خلف بنود انصرافية بعيداً عن الأجندة الأساسية .*
- *العمل على إلغاء أو تعديل وإضعاف التوجهات الوطنية بما يمكن من تمرير المخططات .*
- *صرف انتباه الساحات الوطنية عن الشأن الوطني الاستراتيجي .*

د. الوسائل والسياسات الاجتماعية والاقتصادية

تهدف الوسائل والسياسات في هذا الجانب إلى تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها :

١. صناعة القيادات الوطنية

من أهم الوسائل والسياسات المتبعة بواسطة المخططات الاستراتيجية الأجنبية الرئيسة، هو صناعة القيادات الوطنية المناسبة لأهداف تلك المخططات، حيث يتم اختيار عدد من الأطفال والشباب من دول العالم المستهدفة، وذلك وفق معايير محسوبة، ثم يتم إخضاعهم لمراحل التعليم المختلفة التي قد تبدأ من الأولية حتى الدراسات العليا {وضوح الرؤية الاستراتيجية للمخطط الأجنبي تقف خلف تيسير مطلوبات تحقيق ذلك فيتم تيسير البعثات والمنح .. الخ}، يتم خلال تلك الفترة استخدام العديد من البرامج المطلوبة لصياغة ثقافة وفكر وشخصيات أولئك الأطفال، والقيام بإعادة صياغة الشباب فيما يسمى بالـ {Brain Washing}، وفق المنهج المناسب للمخططات الأجنبية. يتبع ذلك عمل مدروس يتم من خلاله إبراز تلك الشخصيات {التلميع} حيث يتم {عن

علم وقصد} دعوتهم للمؤتمرات والأعمال والمنتديات الدولية المهمة، وقد يتم تعيينهم في وظائف مهمة كمدخل الشهرة، وعند العودة للوطن يتم الاهتمام بهم ودعوتهم للمناسبات الوطنية بسفارات تلك الدول صاحبة التخطيط، وقد يمنح بعضهم جوائز عالمية، وتعقد معهم لقاءات بأجهزة الإعلام الكبرى .. الخ {قد يفسر ذلك كيف يجد البعض الشهرة والاهتمام ممن هم ليسوا ذوي كفاءة أو تفوق بينما لا يجد ذلك العديد من الكتاب والأساتذة والأدباء المتفوقين} .. كل ذلك عمل طويل يحتاج إلى جهد طويل، إلا أن القصد منه هو صناعة القيادات الوطنية المناسبة للتدخل نيابة عن الأجنبي في الدول المستهدفة، حيث يتم بذلك الإعداد والتمهيد القذف بهم إلى الساحات السياسية الوطنية.

٢. خلق جهاز حكومي هش بالدول المستهدفة

قام أحد كبار خبراء جهاز المخابرات السوفيتي السابق بنشر مذكراته بعد انهيار الاتحاد السوفيتي، ومن المعلومات التي أوردها، قوله انهم في جهاز الـ {KJB}، كان يساورهم الشك في أن يكون أحد كبار المسئولين الحكوميين النافذين من عملاء المخابرات الأمريكية، وانهم ظلوا يبحثون عن دليل إلا انهم لم يجدوه، وبعد ذلك بقليل انهار الاتحاد السوفيتي، وبعد فترة من الزمان قام ذلك الخبير بسؤال ذلك المسئول واستفسره عن مدى صحة شكوكه، فقال له إنه فعلاً كان عميلاً أمريكياً، وأن مهمته كانت {فقط أن أمارس سلطاتي في أن يتم اختيار الأسوأ والأضعف عند التعيين في الوظائف}، وهكذا نضمن إدارة حكومية هشة ضعيفة في ظل تنامي الإحساس بالظلم، هذا المثال يشير إلى أن وسائل تنفيذ الاستراتيجيات الأجنبية تستخدم كافة الوسائل والسياسات لتحقيق أهدافها .

مستقبل قيادة العالم في القرن الحادي والعشرين :

إن كنا قد تناولنا البيئة الدولية من خلال أحداث جرت على الأرض في الماضي أو لا زالت تجري، وهو أمر لا بد منه للتخطيط الاستراتيجي، فإننا نرصد فيما يلي تحليلاً موجزاً يحكي طبيعة الصراع بين مجموعات من القوى الكبرى، نهدف منه إلى بيان أهمية امتلاك القوة الشاملة والسعي لتعزيزها وبالتالي أهمية تناغم عمليات التحليل

الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي مع الأمن القومي، وهو ما تعرضنا له في الفصل الثالث والفصل الأخير من هذا الباب.

الولايات المتحدة :

بعد انهيار الاتحاد السوفيتي اصبحت الولايات المتحدة هي القطب الواحد للعالم وقد سعت لتعزيز قدراتها العسكرية وزادت من قوة قبضتها وسيطرتها على الاجهزة الأممية كما سعت إلى تحويل دول العالم وخاصة الدول النامية، لاتباع النظام الرأسمالي الاقتصادي الليبرالي، وفي العام ١٩٨٩ وعلى خلفية انهيار الاتحاد السوفيتي تبنت الإدارة الأمريكية {اتفاقية واشنطن} التي تهدف إلى تدعيم ما يطلق عليه اليوم {بالعولمة} .

بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر وعلى خلفية حربها على الإرهاب قامت الولايات المتحدة بشن الحرب على افغانستان وقامت باحتلال العراق، وعبرهما بدأت الولايات المتحدة تخسر كثيراً من المنظور الاستراتيجي، **يبدو ذلك في** :

١. تنامي مد الكراهية في العالم على الولايات المتحدة، الشيء الذي شكل هماً أساسياً للإدارة الامريكية باعتبار ان استمرار وجود راي عالمي مؤيد هو الأساس لإحكام السيطرة والقيادة، وأن استمرار قيام الولايات المتحدة بالعديد من المهام الكبيرة في العالم على غرار ما يجري في الشرق الاوسط رغم سلبية الرأي العالمي هو وضع لا يمكن استمراره في المدى الطويل، أي أن الفرصة محدودة أمام الولايات المتحدة لإعادة ترتيب أوضاعها على الصعيد الدولي.

٢. بداية انهيار النظام القيمي الذي تأسست عليه الولايات المتحدة على خلفية حربها ضد الإرهاب تجسد في العديد من إجراءات تقييد الحريات الشخصية وانتشار كثير من المعلومات التي تؤكد عدم صدق الولايات المتحدة تجاه شعبها وتجاه العالم في كثير من الأمور الاستراتيجية. الوضع في البندين { ١ و٢ } يناقض الأوضاع الواجب أن تتصف بها الدولة العظمى التي يجب أن تحمل نموذجاً قيمياً تحمله للعالم، وهذا الرأي قد يقطع الطريق إلى حدٍ ما أمام الذين يرون أن الصين ليس لديها نظاماً قيماً يصلح أن تروج له عالمياً كقوة عظمى.

٣. التطور المتسارع في تقنيات الإعلام والاتصال تشير الى ان السيطرة الأمريكية والغربية عموماً على الفكر لن يكون متاحاً كما هو الحال الآن، بمعنى أن العقدين القادمين سيشهدان نمواً متسارعاً في مجال الإعلام والاتصالات عموماً، الشئ الذي يشير إلى أن مواطن عشرينيات القرن الحالي سيتحرر من قبضة سيطرة الآلة الإعلامية الغربية، وهذا سيكون اهم عناصر دراسة موضوع ميزان القوى في العالم مستقبلاً، هذا الوضع سيضعف القدرات التفاوضية الأمريكية بشكل كبير، حيث لن يكون متاحاً حينها السيطرة الفكرية على الشعوب وبالتالي سينعكس ذلك على السياسات الخارجية .

٤. بدأت الولايات المتحدة تفقد زعامتها في مجال التكنولوجيا ويتوقع بروز قوة كبرى من دول العالم ستشكل منافسة حقيقية للولايات المتحدة خلال العقدين القادمين .

٥. بروز تضارب في المصالح الاستراتيجية بين الولايات المتحدة من جهة والصين وروسيا والاتحاد الأوربي من جهة أخرى.

الاتحاد الأوربي:

برز الاتحاد الأوربي بعد حربين عالميتين كان لهما الأثر الكبير على واقع العالم اليوم، أصبحت بموجبها قيادة العالم لدى القطبين الأمريكي والسوفيتي، حيث كان هناك التزام أمريكي بتقديم عون فني بالدفاع عن غرب أوربا في مواجهة الخطر السوفيتي، تجسد في تأسيس حلف شمال الأطلسي، وعون اقتصادي تمثل في مشروع مارشال لإعادة إعمار أوربا بعد الحرب، ليستمر الاهتمام الأوربي منصباً بشكل أساسي على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية .

بعد انهيار الاتحاد السوفيتي تغيرت الأوضاع ليدخل العالم عصر القطب الأمريكي والذي تم تدشينه من خلال اتفاقية واشنطن ١٩٨٩ وواشنطن ١٩٩٠ المعدلة، والتي تعد الإعلان الرسمي للنظام العالمي أو ما يسمى بالعولمة وفق المفهوم الأمريكي، جاء ذلك في

الوقت الذي شهد فيه العمل الاقتصادي والاجتماعي للاتحاد الأوربي استقراراً ونمواً ملحوظاً .

جرت بعد ذلك عدد من الأحداث التي كان لها الأثر الواضح في مسيرة الاتحاد الأوربي وإعادة بلورة اهتماماته، تجسدت في حرب البوسنة، غزو العراق الذي وجد معارضة شديدة من الدول الأوربية، ثم أحداث سبتمبر ٢٠٠١ م، الخ، وما تبع ذلك من إعلان للحرب على الإرهاب.

على خلفية التغيرات الدولية الجديدة بعد انهيار الاتحاد السوفيتي وطبيعة الدور الأمريكي الجديد، وعدم قدرة الاتحاد الأوربي على التدخل بشكل فاعل في الصراع في البوسنة على خلفية رؤية الولايات المتحدة للأمر من كونه شأناً أوربياً ومن ثم عدم التدخل لوقف الحرب، واستئثار الولايات المتحدة بالمصالح في الخليج عقب الحرب في العراق، وانحسار الخطر الشيوعي وتفكك حلف وارسو، والاختلاف في الرؤى حول القضايا الأمنية على الصعيد الأوربي والعالمي، فقد تشكلت العوامل التي تعطي للاتحاد الأوربي الحق في تأسيس نظام للدفاع الجماعي من خلال امتلاك بنية أمنية فاعلة.

الخلاف الأوربي الأمريكي :

انعقد في فبراير من العام ٢٠٠٥ مؤتمر ميونخ الأمني والذي شهد انتقادات أوربية للولايات المتحدة الأمريكية على خلفية السياسات الأمريكية بعد العام ١٩٩٠، كما يرى الأوربيون أن الولايات المتحدة الأمريكية تطالبهم بمشاركة جادة في عمليات الناتو بينما تنفرد واشنطن باتخاذ القرار وتخطط وتدير استراتيجية الحلف خارج إطار الناتو، وهو ما دعا قادة الاتحاد الأوربي للمطالبة بتصحيح عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والسياسية في قيادة الناتو مع ضرورة إيجاد بدائل أخرى غير عسكرية، كما تحفظت بعض الدول الأوربية مثل فرنسا على مقولة محور الشر التي وردت في خطاب الرئيس الأمريكي جورج بوش وعارضت توسيع الحرب على دول أخرى مثل إيران والعراق ما لم يتبين وجود صلة لا تقبل الشك بينها وبين تنظيم القاعدة، يضاف لذلك اتساع الفجوة

العسكرية بين أوربا والولايات المتحدة ومعارضة أوربا لمشروع الدرع الصاروخي الأمريكي .

بشكل عام يمكن تلخيص الاوضاع الأوربية في عدد من النقاط أهمها :

١. ضعف القوة السياسية الناجم عن عدم اكتمال الرؤية الأوربية السياسية المتفق عليها بين كافة الأطراف حتى الآن، إلا ان العقد القادم يمكن ان يشهد تطورات ايجابية في هذا الاتجاه .

٢. تنامي قوة الاقتصاد الأوربي، ومع ذلك يجب الإشارة إلى حاجة الاتحاد الأوربي لتأسيس شراكات دولية مع دول أخرى لمعالجة إفرازات سريان شروط منظمة التجارة الدولية الخاصة بالمنتجات الزراعية والتي عند اكتمال سريانها ستخرج أوربا من إنتاج عدد من السلع الاستراتيجية الشيء الذي يتطلب علاج ذلك الوضع بترتيبات خارجية .

٣. السوق الإسلامي والعربي يشكلان أهمية للاتحاد الأوربي وهو ما يشجع الاتحاد الأوربي للاستفادة من الفشل الأمريكي في المنطقة والذي تجسد في تنامي الكراهية للولايات المتحدة، للعب دور يحترم الإسلام وهو ما ظهر في تشجيع الإسلام المعتدل ومحاولات خلق دور أوربي فاعل في الشأن الفلسطيني والعربي عموماً وبداية ظهور أفكار جديدة لتوسيع الاتحاد الأوربي ليشمل الشرق الأوسط.

٤. تشابك المصالح الاستراتيجية الأوربية مع الولايات المتحدة الأمريكية .

٥. بروز رغبة أوربية لتعزيز قدراتها العسكرية وتولي أدوار استراتيجية في الساحة الدولية .

روسيا :

بعد انهيار الاتحاد السوفيتي، واجهت روسيا أوضاعاً صعبة على الصعيد السياسي والاقتصادي محلياً وعلى الصعيد الإقليمي على خلفية إعادة ترتيب الأوضاع على الساحة الإقليمية والدولية وعلى رأسها توسع حلف الناتو على حدودها والذي بات

يضم ٢٦ دولة منها عدد مـن دول أوربـا الـشرقية بعـضها كـان ضـمن منظومـة الاتحـاد السوفيتي السابق ومنظومة حلف وارسو، كمـا تراجعـت سـيطرة روسـيا الاتحاديـة علـى جيرانها بل إن محاولات التحالف بين الولايات المتحـدة وعـدد مـن دول أوربـا الـشرقية والاتحاد السوفيتي السابق، تسير على قدم وساق .

الأوضاع الاقتصادية جيدة وحدث انتعاش سببه ارتفاع أسعار النفط، ولكن مع ذلك يعد الوضع الداخلي هشاً إلى حد ما باعتبار أن الاقتصاد الروسـي اقتـصاد لا زال تابعـاً، وأن مجرد الاعتماد على النفط خطر من المنظور الاستراتيجي .

في يوليو من العام ٢٠٠٧ تصاعدت الأوضاع وبدأت تلوح في الأفـق ملامـح لبدايـة حرب باردة جديـدة، حيـث أعـادت روسـيا نظـام التحليـق الاسـتطلاعي طويـل المـدى لطائراتها حاملة القنابـل والـرؤوس النوويـة بعـد أن تم ايقافـه في العـام ١٩٩٢، وكانـت روسيا سبق وتخلت عن معاهدة منع الأسلحة غـير التقليديـة، كمـا أعلنـت عـن إنتاجهـا لصاروخ قادر على حمل رؤوس نووية وعبور كافة المواقـع الدفاعيـة، كمـا وقـع الـرئيس الروسي في بداية العـام ٢٠٠٧ علـى مرسـوم لتطـوير جيـل جديـد مـن المقـاتلات غـير التقليدية وحاملات الطائرات بقيمة ٢٠٠ بليون دولار .. رد الفعل الروسـي المـشار إليـه برز بسبب مشروع الدرع الصاروخي في أوربا والذي ترى روسيا إنه موجه لاحتوائها .

كما سعت روسيا إلى محاولة تعزيز أوضاعها السياسية على الصعيد الدولي، بدا ذلك واضحاً في انضمامها إلى منظمة شنغهاي وتولي قيادتها بالمشاركة مع الصين الشيء الـذي قد يفهم منه تكوين قوة مضادة للناتو.

كما تواجه روسيا محاولة الولايات المتحدة اخراجها مـن سـوق التكنولوجيـا النوويـة وذلك لخطورة امتلاك هذه الأسلحة بواسطة أطراف حليفة في المستقبل، يأتي ذلـك علـى خلفية بيع روسيا لتكنولوجيا نووية لعدد من الـدول الـشيء الـذي سـيؤثر علـى تـوازن القوى الدولية حسب وجهة نظر الولايات المتحدة .

الصين :

استطاعت الصين تحقيق نهضة متميزة خلال العقد الماضي، ولعل النجاحات التي استطاعت تحقيقها خلال العقدين الماضيين على الرغم من الأوضاع المعقدة التي تعمل خلالها، يشير إلى أن عقد العشرينيات سيشهد نمواً مطرداً للقوة الصينية تعزز من خلالها قوتها السياسية والاقتصادية والتكنولوجية بشكل سيكون له تأثيره على توازن القوى دولياً، تجسد في نجاح برنامج التحديث الاقتصادي الذي تجسد في تحقيق معدلات نمو خلال العقد الماضي تراوحت بين ٧ – ١٠ ٪ والانفتاح الاقتصادي الخارجي الذي تؤيده جملة صادرات الصين عام ٢٠٠٤ التي بلغت حوالي تريليون دولار، وسياسياً في سعيها لتعزيز سيطرتها الاقليمية من خلال سعيها لتأسيس الصين الكبرى – الصين سنغافورة وتايوان – ثم الكتلة الصينية الثقافية، ثم السعي لتحقيق الريادة العالمية، كما استطاعت تطوير توجهها السياسي الداخلي من خلال تبني مدرسة المنهجية العلمية وتسعى لتعزيز قدراتها التقنية من خلال عدد من التحالفات الدولية مع روسيا وغيرها .

استطاعت الصين تحقيق التواؤم بين مقتضيات التوجه الاشتراكي ومقتضيات السوق الحر وأبرمت العديد من الشراكات الاستراتيجية مع عدد من دول العالم بما في ذلك الولايات المتحدة . على الرغم من امتلاك الصين لمقعد في مجلس الأمن ضمن منظومة الدول الكبرى إلا أن خطابها السياسي يرتكز بشكل أساس على احترام سيادة الدول وقامت بتقديم العديد من المساعدات الاقتصادية والعسكرية للعديد من الدول النامية، وعلى الرغم من تمدد الصين في عدد من تلك الدول كما هو الحال في إفريقيا وعلى الرغم من حصولها على الرضا الشعبي بتلك البقاع من العالم إلا أن قدرتها لا تزال ضعيفة في مواجهة صراع المصالح الدولية خاصة مع الولايات المتحدة لأسباب تتعلق بالقوة الوطنية الشاملة، إلا أن هذا لم يخف وجهة نظر كثير من المفكرين الصينيين والغربيين تجاه الصين لتعزيز قدراتها لتكون قوة عظمى، وقد بدا ذلك واضحاً في استراتيجية الولايات المتحدة التي تقوم على منع بروز الصين كقوة عظمى وتعتبر أن القوة الصينية تشكل اختلالاً في توازن القوى يجب تحويله ليكون دفاعياً، وذلك من

خلال محاولات احتوائها من جهة ومن خلال اتجاه الولايات المتحدة لانشاء وحدة لمكافحة تطوير أسلحة الدمار الشامل وسعيها لنشر وتطوير قوات برية قادرة على ضرب أي هدف في أي مكان في العالم .[٨٠]، يقابل ذلك سعي الصين للبحث عن التقنيات لأغراض عسكرية وتطوير قدرات منظومتها الدفاعية بالاعتماد على الصواريخ الاستراتيجية – النووية، الاتجاه نحو تحول الاستراتيجية العسكرية من الهجوم الى استراتيجية الردع في إشارة إلى عدم توقع أو سعي الاستراتيجية الصينية لحدوث أي مواجهة دولية غير إقليمية [٨١].

الخلاصة :

١. عدم قدرة الولايات المتحدة المحافظة على قوتها السياسية في العقدين القادمين هو الاحتمال الأكبر، نتيجة لسلبية الرأي العام العالمي تجاه سياساتها وسقوط القيم التي تدعو لها محلياً بشكلٍ كبير، ما لم يتم إحداث تحول جذري في سياساتها الخارجية، وهذا في حد ذاته يعزز من احتمالات سقوط نظام القطبية الأحادي في ظل تنامي القوة المتوقع للقوة الأوربية والصينية والروسية وفي ظل التعقيدات التي سبقت الإشارة إليها .
٢. روسيا يمكن أن تعزز قدراتها إلى حدٍ كبير مما يمكنها من السيطرة على المنطقة الإقليمية، ولعب دور عالمي لكن دون أن يكفي لسيطرة أحادية مطلقة.
٣. ينطبق ذات الوضع على الصين، مع تزايد قوة الاتحاد الأوربي وتراجع القوة المطلقة للولايات المتحدة .
٤. يتوقع تزايد قوة الاتحاد الأوربي والفرصة متاحة لزعامة ألمانيا لتلعب دوراً على حساب سمعة الولايات المتحدة، وتعزيز علاقاتها مع العرب والمسلمين .
٥. الصين والولايات المتحدة تحتاجان للطاقة من الخارج وهذا في ظل التكلفة الباهظة لأي صراع بينهما فسيكون التوافق الدولي حول مصالح الاستراتيجية هو الأقرب خلال العقدين القادمين.ً

[٨٠] خضر عباس، الصين ومستقبل علاقات القوى، مجلة المستقبل، العدد ٣٤١، يوليو ٢٠٠٧
[٨١] المرجع السابق

٦. الضعف النسبي للتقنية الصينية، في ظل وجود الفرص لتعزيز ذلك من خلال تحالفها مع روسيا ومن خلال جهودها لتطوير تقنياتها خلال العقود القادمة.

٧. محدودية حركة الناتو وتوسيع نشاطه وعدم قدرة الولايات المتحدة في التورط في قضايا وحروب أخرى .

٨. التكلفة الباهظة للحرب بين القوى الكبرى تجعل من قيامها أمراً مستبعداً تماماً في ظل التعقيدات الحالية والتي ستتعقد أكثر فيما بعد .

٩. على ضوء الاستراتيجيات الجاري تنفيذها، فإن القدرة على حرية المناورة الإقليمية مع المشاركة الدولية ستكون متوفرة لروسيا والصين والاتحاد الاوربي .

١٠. التطور في الإعلام وكسر الحاجز بين الجمهور في الغرب والإعلام في مختلف دول العالم خلال العقدين القادمين يعني تأسيس الرأي العالمي وفق أسس جديدة لن تساعد الولايات المتحدة في تحقيق الريادة الأحادية، كما ستنعكس على بروز توجهات جادة تجاه قضايا السيادة الوطنية والمعتقدات والثقافات المحلية والسلوك السياسي العالمي .

١١. الإسلام المتشدد مرفوض من كل الأطراف الكبرى بما فيها الصين وهذا يعني أن اتجاهات العالم ستكون تجاه الإسلام المعتدل بشكل واضح .

١٢. التفوق الاقتصادي الياباني ومجموعة دول النمور الذي تمثل في امتلاكها للمزايا التنافسية العالمية بالرغم من عدم امتلاكها للمواد الخام، وتفوقها بذلك على الغرب والتي قادت فيما بعد لدخول العالم مرحلة الشراكات الدولية لتقاسم المصالح الاستراتيجية وعلى رأسها الحصص الاستراتيجية في الأسواق. ثم بروز الشركات متعددة الجنسيات، ثم بروز ما يسمى بالتقسيم الدولي للعمل وهو مبدأ يقوم على أن تحقيق المزايا التنافسية للسلع يتطلب إنتاج الأجزاء المختلفة للمنتج الواحد في أكثر من بلد حسب أوضاع المزايا النسبية لكل جزء من ذلك المنتج. هذا الوضع سيقيد إطار حركة الصراع الدولي بشكل أكبر خلال العقدين القادمين وبالتالي لن تكون مساحة الصراع واسعة بين الأطراف القوية. كما أن مصلحة الاقتصاد العالمي أصبحت تقتضي زيادة القوى الشرائية للدول النامية

وهو ما سعت إليه مجموعة الثمانية من خلال عدد من التدابير منها إعلان شركاء في نظام عالمي مستديم.

١٣. الحرب الإلكترونية متوقع أن تبرز كمهدد عالمي جديد يساهم في تحجيم إطار تحرك القوى الكبرى .

١٤. من خلال الملاحظات أعلاه يلاحظ أن هناك ترتيبات استراتيجية يجري تنفيذها بشكل أساسي بواسطة الولايات المتحدة والاتحاد الأوربي والصين وروسيا ، وفي ظل تعقيدات الأوضاع السياسية، الاقتصادية والعسكرية والتقنية المشار إليها، نتوقع أن يشهد العالم في العقد الثالث من القرن الواحد وعشرين نظاماً عالمياً متعدد الأقطاب ينعكس في استقرار عالمي واحترام نسبي للسيادة الوطنية والمعتقدات لا مكان فيه للتطرف .

١٥. كل ذلك يحتاج للدراسة المتأنية من الدول النامية حتى تستطيع قراءة الأوضاع بصورة دقيقة وتتخذ بموجبها الترتيبات اللازمة .

١٦. يلاحظ أن تعزيز القوة بين المجموعات الأربعة يقوم من خلال حسابات القوة الشاملة وتحديد عناصر الضعف في كل من مكونات القوة الشاملة ومن ثم السعي لتعزيزها، وهذا ما يعزز من أهمية انطلاق التخطيط الاستراتيجي على خلفيات القوة الشاملة.

ملاحظات :

بالتدبر العميق فيما أوردنا من معلومات حول البيئة الدولية، يمكن ملاحظة الآتي:

١. أن ما يجري في الساحة الدولية ما هو إلا صراع شرس حول المصالح .

٢. أن التخطيط لمصالح الدول الكبرى يتم من منظور عالمي، هذا الوضع هو الذي قاد إلى أهمية الآليات الدولية سياسياً واقتصادياً واجتماعياً، كما أن التخطيط من منظور عالمي حدد مسرح القوى الطامعة بوضوح، ألا وهو المسرح الدولي، وبالتالي استطاع أن يقرأ ويتعرف على متطلبات التعامل مع هذا المسرح بصورة أفضل .

٣. إن ما أوردناه من نماذج للمخططات الاستراتيجية الأجنبية كافٍ لإدراك مدى عمق التخطيط الاستراتيجي للقوى الأجنبية وأصحاب المصالح الدولية، الشيء الذي يعني أهمية الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي للدول النامية باعتبار أن مواجهة المخططات الاستراتيجية لا يمكن أن يتم إلا بمخططات استراتيجية مماثلة وإدارة استراتيجية، وكذا التكتيك يواجه بتكتيك.
٤. أن إدارة صراع المصالح يتطلب امتلاك القوة الاستراتيجية ولا سبيل لتحقيق المصالح دون ذلك .
٥. أن التخطيط في معظم الدول النامية في العقود الخمسة الماضية غالباً ما يتم من منظور محلي وبالتالي فإن ذلك قاد إلى عدم القدرة لإدراك ومن ثم عدم القدرة على مواجهة التحديات والتهديدات بشكل كافٍ.
٦. عمق التخطيط الاستراتيجي وضوح الأهداف الاستراتيجية الغربية، وتكامل آليات وقوانين ونظم العولمة .
٧. أن الإرسال الحضاري غالباً ما يتم من مراكز قوية .
٨. أن التعامل مع العولمة الاقتصادية يشير بقوة إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي للاقتصادات الوطنية الذي يؤدي إلى تعزيز القدرات التفاوضية لها على مستوى العالم، واستيفاء المعايير الاقتصادية المطلوبة لمواجهة العولمة بما يمكن من الاستفادة من إيجابياتها وتلافي أو تقليل سلبياتها، وبناء القدرات التنافسية الوطنية لتصبح عالمية .
٩. أن امتلاك الميزة النسبية العالمية والقدرات التنافسية العالمية هي المدخل الأساس لإدارة حوار المصالح بين الدول في المرحلة الراهنة .
١٠. أن هناك فرصاً متاحة في البيئة الدولية تتمثل في العجز الغذائي العربي والعالمي، إلا أن ذلك يواجه بالأطماع الدولية، وبالتالي فإن استفادة الدول النامية الغنية بالموارد الزراعية، من تلك الفرص يتطلب بجانب الميزة النسبية العالمية، استيفاء عدد من الترتيبات الاستراتيجية .
١١. أن التخطيط لسد الفجوة الغذائية العربية لا بد أن يتم من منظور استراتيجي عربي إقليمي وليس قطري محدود .

١٢. عدم التوازن بين السكان والموارد المائية المتاحة في العالم العربي، بجانب حقيقة أن ٨٥ ٪ من مياه العالم العربي تأتي من خارج حدوده، تشير إلى حرب المياه والأمن العربي، كما تشير إلى تعقيدات التوجهات الاستراتيجية المطلوبة من السودان باعتباره دولة لها فرصة في سد الفجوة الغذائية العربية.

١٣. أن مفهوم الأمن القومي في العصر الحديث لا يمكن أن يتحقق في غياب القدرات الاقتصادية، وهذا يعني أهمية تحقيق وتوفير الأبعاد والعوامل والظروف للاقتصاد حتى يتمكن من تحقيق مفهوم الأمن القومي .

١٤. خطورة النظر إلى ما يجرى في حزام السافنا السوداني من مخططات ومشروعات تكتيكية وقصيرة ومتوسطة الأجل دون استصحاب الإطار الاستراتيجي لأهداف استراتيجية حزام السافنا .

١٥. مشروع الشرق الأوسط الكبير يجسد الآلية المناسبة لتحقيق الأغراض الغربية المتمثلة في الاستفادة من الفرص المتاحة أعلاه .

١٦. الاستراتيجية الدولية العامة تشير إلى تكامل التخطيط الاستراتيجي للقوى الأجنبية .

١٧. الصراع بين المجموعات الأربعة {الولايات المتحدة، الاتحاد الاوربي، روسيا، الصين} يقوم من خلال حسابات القوة الشاملة وتحديد عناصر الضعف في كل من مكونات القوة الشاملة ومن ثم السعي لتعزيزها .

١٨. ان العالم سيشهد تحولات استراتيجية كبيرة في توازن القوى في العقود القادمة، وان الشراكة العادلة بين الدول النامية والدول الكبرى وتحقيق الأمن والاستقرار في المستقبل، تتوقف على مدى امتلاك تلك الدول لترتيبات استراتيجية أهمها وجود الرؤى الوطنية الاستراتيجية والقدرات التفاوضية والمزايا التنافسية العالمية، وأهمية النظر لتحقيق المصالح الوطنية والأمن القومي من خلال بوابة التخطيط الاستراتيجي.

الفصل الثاني

التخطيط الاستراتيجي للاقتصاد

مفهوم التخطيط الاستراتيجي للاقتصاد :

من خلال استعراض وتحليل مؤثرات البيئة العالمية يتبين أن ما يجرى في الساحة الدولية ما هو إلا صراع شرس للمصالح، لا مجال فيه إلا لأصحاب القدرات التفاوضية القوية والقدرات التنافسية المتفوقة والمزايا النسبية العالمية، من هنا يمكن أن نتبين مفهوم التخطيط الاستراتيجي للاقتصاد :

(وهو بوجهة نظر المؤلف يقوم على بلورة وتحقيق المصالح الاستراتيجية الوطنية الاقتصادية للدولة في ظل التحديات على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي، وامتلاك القوة الاستراتيجية الاقتصادية وما تشمله من الاستفادة المثالية من الموارد واستنباط وتنمية موارد جديدة والمحافظة على البيئة ويتضمن امتلاك الطاقة وتحقيق التنمية المتوازنة والأمن الغذائي والمائي.

كما يتضمن الحصول والمحافظة على حصص استراتيجية في الأسواق العالمية وتحقيق قدر عالٍ من الدخل القومي للدولة يمكنها من تقديم خدمات متكاملة لمواطنيها، مع عدالة توزيعه، وإفراز فلسفة تعمل على تأسيس شراكة دولية للدولة مع الأسرة والمصالح الدولية بأفضل شروط ممكنة، ويعمل على تنويع مصادر الدخل القومي وبناء القدرات التنافسية والمزايا النسبية العالمية وتحقيق الارتباط والتكامل والتناسق بين الأنشطة المتعلقة بالاقتصاد في الدولة بما في ذلك ربط صغار المنتجين بالمصالح الوطنية الكبرى والدولية، بما يؤدي إلى تحقيق العدالة الاقتصادية ، ويوفر الإسناد الاقتصادي المطلوب لتحقيق العدالة الاجتماعية ، توفير فرص عمل كافية ورفع مستوى الدخل للمواطنين والمنتجين وتعزيز القدرات الأمنية للدولة من خلال الجانب الاقتصادي وتأمين مصالح الأجيال القادمة.)

المحاور الرئيسة للمفهوم :

يتناول المفهوم المحاور التالية :

١. امتلاك القوة الاستراتيجية الاقتصادية.
٢. بلورة وتحقيق المصالح الاستراتيجية الوطنية الاقتصادية للدولة.
٣. الاستفادة المثالية من الموارد واستنباط وتنمية موارد جديدة.
٤. المحافظة على البيئة.
٥. امتلاك طاقة آمنة رخيصة .
٦. تحقيق الأمن الغذائي والمائي.
٧. الحصول والمحافظة على حصص استراتيجية في الأسواق العالمية.
٨. تنويع مصادر الدخل القومي.
٩. تحقيق قدر عالٍ من الدخل القومي للدولة مع عدالة توزيعه.
١٠. تحقيق العدالة الاقتصادية .
١١. توفير الإسناد الاقتصادي المطلوب لتحقيق العدالة الاجتماعية .
١٢. توفير فرص العمل .
١٣. إفراز فلسفة تعمل على تأسيس شراكة دولية للدولة مع الأسرة والمصالح الدولية بأفضل شروط ممكنة.
١٤. بناء القدرات التنافسية والمزايا النسبية العالمية.
١٥. تحقيق الارتباط والتكامل والتناسق بين الأنشطة المتعلقة بالاقتصاد في الدولة.
١٦. رفع مستوى الدخل للمواطنين والمنتجين.
١٧. تأمين مصالح الأجيال القادمة.

١. الرؤية الوطنية حول المصالح الاستراتيجية :

إن التدبر في مفهوم التخطيط الاستراتيجي للاقتصاد يشير إلى سعيه لتحقيق مصالح طموحة فهو لا يتحدث عن زيادة تقليدية للدخل القومي وإنما زيادة كبيرة تمكن الدولة من تقديم خدمات متطورة لمواطنيها، ولا يتحدث عن زيادة الدخل القومي فحسب وإنما

يمتد كذلك ليشمل توزيع ذلك الدخل، فالعديد من الدراسات التي صدرت عن مؤسسات اقتصادية دولية أشارت إلى أن ٨٠٪ من الدخل العالمي في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية يذهب لـ ٢٠٪ فقط من سكان العالم، وأن ٥٠٪ من الدخل العالمي يذهب لعدة مئات من الشركات، لذا كان لا بد للتخطيط الاستراتيجي الاقتصادي أن يفرز اهتماماً بزيادة الدخل القومي مع عدالة توزيعه ويشمل ذلك تحقيق التنمية المتوازنة التي تحقق العدالة بين أطراف الدولة المختلفة.

كما أن تحقيق مصالح طموحة يعني مواجهة تحديات كبيرة على الساحة الدولية والإقليمية والمحلية، من ذلك الصراع الدولي حول المصالح الذي تقوده القوى الكبرى التي قد لا تتوانى في استخدام كافة الأساليب لتحقيق مصالحها، بجانب تعقيدات التجارة العالمية وتعقيدات تحقيق المزايا النسبية.

كل هذه الأوضاع يتعذر التعامل معها إلا من خلال رؤية وطنية حول المصالح الاستراتيجية الاقتصادية بحيث تصبح خارج إطار الصراع السياسي، وبدون ذلك يصبح الحديث عن تحقيق تنمية اقتصادية طموحة مجرد حديث غير دقيق.

٢. امتلاك القوة الاستراتيجية الاقتصادية :

من أهم عناصر القوة الشاملة للدولة هو القوة الاقتصادية، والتي يساهم امتلاكها في تحقيق الأمن القومي، ولعل تحول اليابان وألمانيا من الضعف والهزيمة عقب الحرب العالمية الثانية إلى قوة عالمية بفضل أساسي يرجع للقوة الاقتصادية والعلمية، يشير إلى أهمية هذا الأمر، الذي يؤيده انضمامهما إلى مجموعة الثمانية التي تشكل القوة العظمى في العالم، لذا فإن امتلاك القوة الاقتصادية خاصة لدول ذات إمكانات وموارد اقتصادية، يعتبر ترتيباً استراتيجياً ملحاً.

٣. الاستفادة المثالية من الموارد واستنباط وتنمية موارد جديدة :

التحديات على الساحة الدولية التي يتجسد أهمها في زيادة سكان كوكب الأرض في ظل شح الموارد الطبيعية يجعل من تحديد أفضل الأساليب والطرق لاستغلال الموارد الطبيعية وتنميتها أمراً استراتيجياً لا مناص عنه، فعلى سبيل المثال لن يكون مقبولاً في ظل الظروف المشار إليها أعلاه أن يتم استخدام تقنيات متخلفة في الزراعة أو الري في

الدول الغنية بالموارد الزراعية باعتبار أن إهدار هذه الموارد هو إهدار لموارد يمكن أن يستفاد منها عالمياً وهي بهذا الوضع لها اتصال بالأمن العالمي، وهو ما يمكن أن يبرر التدخل الدولي في شأن الدول الأخرى الغنية بمثل تلك الموارد ما لم يتم استيفاء ترتيبات استراتيجية بهذا الخصوص. لذا لا يمكن الحديث عن تخطيط استراتيجي اقتصادي دون الاهتمام بهذا الموضوع.

٤. المحافظة على البيئة :

تعددت الدراسات التي أشارت لخطورة تدمير وإفساد البيئة، من ذلك أثر الاحتباس الحراري وأثر قطع الغابات على تراجع حزام المطر الذي يقود لخروج ملايين الأفدنة من الأراضي الزراعية من دائرة الزراعة لاعتمادها على الري بالمطر، وكل ذلك يهدد ليس المصالح المحلية للدول فحسب وإنما يهدد كذلك المصالح العالمية، فضلاً عن التأثيرات الأخرى لهذا الأمر مثل إجبار السكان للنزوح والذي بدوره قد يؤدي للصراع مع سكان المناطق التي يتم النزوح إليها.. إلخ، لذا أصبح موضوع الاستغلال المثالي للموارد وتنميتها جزءاً أصيلاً من التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي.

٥. تحقيق الأمن الغذائي والمائي :

يجمع الإستراتيجيون على أن عدم امتلاك أي دولة للماء والغذاء الكافيين يعني تهديد الأمن القومي لتلك الدول، وهكذا أصبح الغذاء أحد أهم أنواع الأسلحة التي يمكن استخدامها في الصراع الدولي، وسبق أن استخدمته الولايات المتحدة الأمريكية ضد الاتحاد السوفيتي والصين، ينطبق ذات الأمر على الماء، الذي قادت ندرته إلى بروز ما يسمى بحرب المياه، لذا فإن أي ترتيب استراتيجي لأي دولة من الدول لا بد له من تأمين الغذاء والماء.

٦. أمن الطاقة :

من المعروف أن تحقيق التنمية في أي بقعة من العالم وتوفير الحياة الكريمة، أصبح لا غنى عنه من الطاقة، وفي ظل شح الموارد الطبيعية من الطاقة في ظل تزايد الاستخدام البشري لها، برز للعالم الصراع حول مصادر الطاقة، وهو أمر له تبعات خطيرة تصل للدرجة التي تجعل من الدولة التي لا تملك الطاقة دولة ضعيفة أو مهددة أمنياً، ولعل

مفهوم الأمن القومي الأمريكي يقوم على هذا الفهم، وهو السبب في محاولات الولايات المتحدة الأمريكية للسيطرة على مصادر الطاقة المهمة في العالم، وهو أحد الأسباب الرئيسة التي جعلت الصين تتجه نحو إفريقيا.

٧. الحصول والمحافظة على حصص استراتيجية في الأسواق العالمية :

هناك ارتباط كبير بين كل من تحقيق الرفاهية للمواطن وزيادة الدخل القومي وامتلاك القدرات التنافسية وتحقيق الأمن القومي من خلال البوابة الاقتصادية، بالحصول على حصص استراتيجية في الأسواق العالمية، وهو ما يجعل من هذا البند أحد أهم محاور التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي، وسنتناوله بالشرح من خلال هذا الفصل.

٨. تنويع وتحقيق قدر عالٍ من الدخل القومي للدولة :

إن التخطيط الاستراتيجي على وجه العموم لا يتحدث عن مصالح صغيرة وإنما يسعى لتحقيق مصالح ضخمة وهو ما يبدو واضحاً في الاستراتيجيات اليابانية والألمانية والكورية الجنوبية والماليزية وغيرها. وبما أن الرفاهية هي أحد أهم أهداف التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي، فإن ذلك يتعذر في ظل دخل قومي محدود، كما أن المفهوم الاستراتيجي للاقتصاد لا يتحدث فقط عن زيادة الدخل بل وعدالة توزيعه، يضاف لذلك أن التخطيط الاستراتيجي السليم للدولة لا يمكنه الاعتماد على مصادر محدودة للدخل قابلة للهزات الدولية والعكس صحيح.

٩. الشراكة الدولية

إن طبيعة صراع المصالح الدولية وتعقيدات الاقتصاد العالمي وحاجة الدول لمزايا وقدرات بعضها البعض، وارتباط الاقتصاد بالجوانب الأمنية للدول، جميعها ساهم في بلورة فلسفة تقوم على أهمية الشراكات الدولية، والاتفاق على أن ربط المصالح دولياً من أهم الوسائل لتحقيقها وتأمينها. فليس بمقدور أي دولة من الدول مهما أوتيت من قوة في ظل التشابك الدولي للمصلح وتعقيداته الراهنة، أن تتبنى سياسات عدائية مع العالم بأجمعه في الجانب الاقتصادي.

إن الشراكات الدولية ليست أمراً ميسوراً يمكن لأي دولة عقده وقت ما تشاء وكيفما تشاء، فصراع المصالح الدولية يجعل من الدول القوية تسعى لتحقيق مصالحها على

حساب الآخرين، وإن دخلت في شراكات دولية مع دول أخرى فهي تسعى لتأسيسها بما يحقق لها أفضل المكاسب، وهو ما يقود لأهمية الترتيب الاستراتيجي المسبق الذي يقود نحو تأسيس شراكات دولية بشروط مقبولة وعادلة.

١٠. بناء القدرات التنافسية والمزايا النسبية العالمية :

في ظل الأوضاع العالمية الراهنة المعروفة بالعولمة، فقد أصبح امتلاك القدرات التنافسية العالمية هو المفتاح الوحيد للتعامل مع الاقتصاد العالمي، وبدون ذلك لا يمكن الحديث عن مصالح اقتصادية استراتيجية ولا يمكن الحديث عن تحقيق الأمن القومي للدول. لذا فلن يكون من المنطق الحديث عن تحقيق تنمية طموحة ومواجهة تحديات البيئة الدولية دون ترتيبات تقود نحو تحقيق المزايا والقدرات التنافسية العالمية، وهو ما يعزز من أهمية الأمر وإدراجه ضمن مفهوم التخطيط الاستراتيجي للاقتصاد.

١١. تحقيق الارتباط والتكامل والتناسق بين الأنشطة المتعلقة بالاقتصاد في الدولة

أثبتت العديد من الدراسات أن أي دولة يمكن أن تشهد ممارسة أنشطة متناقضة متضاربة في كافة مستوياتها، بما في ذلك صدور السياسات والتشريعات غير الملائمة، واضطراب العلاقة بين صغار المنتجين وكبارهم... إلخ. وإذا أدركنا طموح الاستراتيجية الاقتصادية وهدفها في حشد قدرات الدولة، فإن تحقيق التكامل والتناسق والترابط بين الأنشطة يكون هو أحد أهم ما ترمي إليه الاستراتيجية الاقتصادية بما يقود لتحقيق شراكة وطنية بدلاً عن العداوة، وبما يقود لتحقيق التكامل والشراكة بين الجهاز التشريعي والسياسي والتنفيذي وأصحاب العمل.

١٢. رفع مستوى الدخل للمواطنين والمنتجين

إذا كانت محدودية الفترة الزمنية للتخطيط التقليدي ومحدودية التمويل المتاح، تفرض عليه بلورة أهداف محدودة غير طموحة لا تتعدى محاربة الفقر وتوفير حد مقبول من العيش وتوفير خدمات محدودة للمواطنين والركون إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي دون تطلع للأسواق العالمية.. إلخ، تجعله يسير من خلال خطط تنموية قصيرة أو متوسطة الأجل لا رابط استراتيجي يجمعها، ولا فلسفة تجعلها تتراكم عبر العقود الطويلة لتحقيق مصالح كبرى، فإن التخطيط الاستراتيجي على العكس تماماً يقوم على قيادة التغيير لتوفير وتهيئة

الأوضاع المناسبة لتحقيق طموحات كبرى، وهو ما يقود لوضع استراتيجيات اقتصادية طموحة يتم تحقيقها عبر سنوات طويلة، إلا أنها تتم في إطار رؤية تجعل كل أنشطة الدولة الاقتصادية تتم وتتكامل وتتناسق عبر السنوات الطويلة بما يفضي في نهاية المطاف إلى تحقيق المصالح الوطنية الطموحة وعلى رأسها رفع مستوى الدخل القومي ومستوى دخل الأفراد.

١٣.إدارة الموارد الطبيعية الاستراتيجية :

تمتلك كثير من الدول النامية موارد طبيعية ذات أهمية استراتيجية تشمل الأرض الزراعية الخصبة بمساحات كبيرة والمعادن الاستراتيجية كالذهب واليورانيوم والحديد والنحاس والكروم بجانب موارد الطاقة ، وذلك في ظل أوضاع عالمية تتمثل في الصراع الاستراتيجي حول هذه الموارد نتيجة لفجوة الطاقة والغذاء والمعادن مع الزيادة الضخمة في سكان العالم .

إذن ما بين حاجة الدول الكبرى لهذه الموارد في ظل أوضاع التوازن الاستراتيجي على الساحة الدولية الذي يشير إلى صعود قوى جديدة للساحة الدولية وتوجه العالم نحو قطبية متعددة ، وما بين حاجة تلك للدول للسند السياسي والتقنية الحديثة وتأمين الحصص الاستراتيجية في السوق العالمية ، يبرز دور غاية في الأهمية للموارد الاستراتيجية في تحقيق مصالح الدول النامية الاستراتيجية وتحقيق أمنها القومي يقوم على مدى القدرة في إدارة عمليات التبادل الاستراتيجي بين تلك الدول والدول الكبرى بحيث يتم منح تراخيص استخدام الأراضي وحقوق التنقيب والتعدين مقابل مصالح استراتيجية كالتي أشرنا إليها أعلاه، وهذا مبدأ معروف في علم العلاقات الدولية (الإدارة الاستراتيجية للموارد) .

إن عدم وجود رؤية استراتيجية وطنية وعدم وجود آلية وطنية لإدارة الموارد الطبيعية الاستراتيجية ، يعني أن تفقد تلك الدول فرصاً كبيرة لتحقيق أمنها القومي ، والعكس يعني تبديد هذه الموارد كتخصيص ملايين الأفدنة من الأراضي الخصبة لستة أو سبعة عقود من الزمان أو منح حقوق تنقيب عن اليورانيوم لصالح قلة من المستثمرين دون أن يتم ذلك في إطار استراتيجي يحقق المصالح الاستراتيجية لتلك الدول كتوفير فرص عمل أو تقنية أو سند سياسي استراتيجي أو حصص في السوق العالمي ، وهكذا تمر السنين

لتصبح كل الدولة مملوكة لعدد من المستثمرين دون قيود تحقق مصالح استراتيجية وفي هذا تهديد حتى لمصالح الأجيال القادمة .

إن عدم وجود أو وضوح المصالح الاستراتيجية وعدم وجود آلية إدارة الموارد الطبيعية الاستراتيجية يعني فتح المجال لتمرير مصالح شخصية أو الإضرار بالدولة.

خطوات الإدارة الاستراتيجية للاقتصاد :

١. عمل المسوحات الجيولوجية والخرائط الكنتورية والطبوغرافية والصور.. إلخ.. لكل أرجاء الدولة.

٢. تحليل الوضع الراهن للأوضاع الاقتصادية ويشمل ذلك بيانات عن البنيات التحتية كالطرق والسدود والكباري، السكة حديد والمطارات والموانئ والكهرباء وأوضاع الري وحصاد المياه، كما يشمل الخدمات الأساسية مثل ماء الشرب للمواطنين، وبيانات عن الموارد البشرية، استخدامات الموارد الطبيعية.

٣. تحليل الأوضاع من منظور جيواستراتيجي.

٤. الموارد البشرية من حيث العدد والتأهيل والتوزيع الجغرافي.

٥. تحليل أوضاع الصناعة، الزراعة، الخدمات، التعدين..

٦. تحليل أوضاع القوة الاجتماعية، التنمية الأخلاقية، السلوك الثقافي المتعلق بالاقتصاد كاحترام قيمة العمل، ثقافة إتقان العمل، الانضباط الإداري.. إلخ.

٧. حساب القوة الاقتصادية للدولة.

٨. تحليل ودراسة البيئة من حيث نقاط القوة، ويتضمن دراسة الموارد والقدرات والمزايا الوطنية التي تدعم الاقتصاد الوطني ويشمل ذلك :

أ. الموقع الجغرافي، الموارد الطبيعية كالغابات والأراضي الزراعية والتفصيلات المتعلقة بها وتوزيعها الجغرافي، المياه الجوفية وكمياتها ومناطق وجودها ومواصفاتها، الأمطار ومعدلاتها حسب التوزيع الجغرافي والزماني، المعادن وأحجار الزينة، النفط والذهب والنحاس، ثروات الأنهار والبحار.

ب. المناخ، الظروف والأوضاع الطبيعية، الزلازل والبراكين.

٩. تحليل البيئة الخارجية كما يلي :

أ. من منظور الفرص والأسواق والأنماط الاستهلاكية العالمية وتحولاتها واتجاهاتها.

ب. من حيث المهددات، يشمل ذلك الاستراتيجيات المضادة وأوضاع التنافس الدولي.

ج. المنظور الاقتصادي، بغرض التعرف على النظام الاقتصادي العالمي ومعرفة الاستراتيجيات المطبقة ودراسة القوة الاستراتيجية الاقتصادية للدول المنافسة.

د. أوضاع القدرات والمزايا النسبية المتعلقة بالفرص المتاحة.

ه. النظم والسياسات الاقتصادية العالمية.

و. دراسة الشراكات والتحالفات الدولية.

ز. الأوضاع السياسية العالمية المتصلة بالاقتصاد، يشمل ذلك الأوضاع المتعلقة بالموارد الطبيعية الاستراتيجية كالنفط واليورانيوم والماء.

ح. من منظور بيئي للتعرف على الظروف البيئية وأثرها على الأوضاع الاقتصادية الوطنية.

ط. من المنظور القانوني : بغرض دراسة الأوضاع القانونية الدولية المتعلقة بالاقتصاد من معاهدات وقوانين وتشريعات .

١٠. دراسة الاستراتيجية السياسية للتعرف على الأوضاع السياسية المطلوب التعامل معها اقتصادياً

١١. دراسة الاستراتيجية الاجتماعية للتعرف على الأوضاع الاجتماعية المطلوب التعامل معها اقتصادياً.

١٢. دراسة الاستراتيجية العلمية والتقنية والإعلامية والعسكرية للتعرف على أوضاعها المطلوب التعامل معها اقتصادياً.

١٣. دراسة أوضاع القطاع الخاص للتعرف على قدراته وإمكاناته.

ج. تحليل البيئة الداخلية من حيث نقاط الضعف.

١٤. اختيار الاستراتيجية وتحديد البدائل.

١٥. اختيار الفلسفة الاقتصادية المناسبة :

أ. تحقيق المزايا النسبية العالمية.

ب. التوزيع العادل للدخل القومي.

ج. العلاقة الإيجابية بين صغار وكبار المنتجين.

د. التنمية المتوازنة.

١٦. تحديد مجالات التغيير الاستراتيجي.

١٧. التنفيذ الاستراتيجي.

١٨. التغيير الاستراتيجي الاقتصادي.

١٩. المتابعة والتقييم والتقويم.

العوامل والظروف المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي للاقتصاد :

عانت معظم الدول النامية من الفتن التي زرعها الاستعمار قبل خروجه من البلاد والتي ساهمت إلى حد كبير في إشعال نار الخلافات بين أبناء الوطن الواحد إلى يومنا هذا، وهي خلافات تسببت في كثير من الأحيان في تفتيت الجبهات الوطنية بمعظم تلك الدول لتسير دون رؤى أو أهداف كبرى تسعى إلى تحقيقها، في المقابل ظلت تواجه المخططات الاستراتيجية الأجنبية المتقنة ذات المصالح في تلك الدول.

من خلال هذا المنظور العلمي نستعرض بإيجاز عدداً من العوامل والظروف التي تؤثر وتتأثر بالتخطيط الاستراتيجي للاقتصاد في الدول النامية.

١. أن السمة العامة للاقتصاد العالمي هو الصراع على المصالح.

٢. أن الدول النامية { ومعظمها غنية بالموارد الطبيعية } ظلت واقعة تحت تخطيط استراتيجي أجنبي تقف خلفه أغراض ومصالح استراتيجية تتعلق بمواردها الطبيعية الضخمة على باطن الأرض وظاهرها.

٣. أن تلك المخططات من العمق والخطورة والجدية بحيث أن تنفيذها قد يقود إلى اتخاذ قرارات خطيرة قد تصل إلى مرحلة إشعال الحروب.

٤. الموارد الطبيعية الموجودة بالدول النامية يتم التعامل معها على أساس أنها مخازن مقفولة لصالح القوى الأجنبية، ليتم فتحها واستغلالها وفق أولويات محددة، والحروب المشار إليها أعلاه تعد من أهم الوسائل المتبعة لتنفيذ ذلك، بحيث يتم دعم السلام عند الرغبة في استغلالها والعكس صحيح حيث يتم دعم الحرب والفتن والحروب الأهلية .

٥. أن البنود الإنسانية مثل حقوق الإنسان ومحاربة الرق وتحقيق الديمقراطية الخ أصبحت تمثل مداخل مهمة في تحقيق المصالح الاستراتيجية.

٦. أن المخططات الأجنبية لا تضع إلا مصالحها في المقام الأول.

٧. إذا كان تحقيق المصالح الوطنية في منتصف القرن الماضي يتطلب الاستقلال السياسي، فإنها الآن تتطلب وأكثر من أي وقت مضى تخطيطياً استراتيجياً عميقاً تستطيع أن تواجه به تلك المخططات الطمعية، ويؤدي ذلك إلى حماية ثروات البلاد وثقافاتها ويعزز من قدراتها التفاوضية والاقتصادية والسياسية.

٨. أن المصالح هي أهم عنصر في تعامل أصحاب المصالح مع العالم الخارجي، وبالتالي فإنه يصبح من غير المنطقي الحديث عن تحقيق مصالح وطنية استراتيجية بمجرد المطالبة بذلك، ولعله صار واضحا لكافة شعوب العالم ازدواجية المعايير في أنظمة النظام العالمي مثل الأمم المتحدة ومجلس الأمن لصالح قوى معينة وهو أمر واضح للعيان، وما يثبته الواقع والدراسات والبحوث، هو أن النظام الاقتصادي الدولي وما يشمله من مؤسسات دولية لها أيضاً أهداف تحقق بها مصالح لقوى كبرى هي نفس القوى المسيطرة على أجهزة الأمم المتحدة..

٩. أن التعامل مع مثل هذه المخططات الاستراتيجية الضخمة لا تستطيع أن تواجهها الجهود التقليدية للتخطيط في الدول النامية.

١٠. إن واقع العالم اليوم وواقع التجربة الماثلة أمامنا تقول إن القوى الأجنبية وأصحاب المصالح الكبرى يسعون للسيطرة على الأراضي الزراعية لضمان تأمين مشكلة الماء والغذاء، اللذان أصبحا يشكلان سلاحاً خطراً يهدد تلك القوى بدرجة أعظم من تهديد البترول، سلاح القرن العشرين.

١١. أن العصر القادم عصر العولمة، عصر إزالة الحدود الجغرافية، من أهم سماته هو زوال القيود أمام حركة التجارة الدولية والخدمات المالية هو عصر العولمة الثقافية، هو عصر يقوم التفاعل معه على عدة أشياء أهمها استخدام المنهج العلمي والتقنية الحديثة المتطورة، التفاعل مع العالم عبر استخدام نفس لغته وأسلوبه.

١٢. إذا استعرضنا الجانب الاقتصادي وهو العمود الفقري لعصر العولمة باعتباره يجسد المصالح الاستراتيجية، فإننا نجد أن الإنتاج فيه يجب أن يكون بالجودة العالمية وبالأسعار المنافسة وما إلى ذلك، وتجسد التكنولوجيا المتقدمة والعلم أحد العوامل الحاسمة في تحديد مستقبل الدول في القرن الحادي والعشرين، وفي ظل التطور السريع والمطرد للأنماط الاستهلاكية وما يتطلبه ذلك من استعداد تقني معين، فإن التقنية ستكون جزء من الوسائل الرئيسية لتحقيق المزايا النسبية العالمية.

١٣. إن الأوضاع السياسية والسلوك السياسي وشكل الممارسة تشكل العنصر المحوري الحاسم في نجاح أو فشل التخطيط الاقتصادي، ولا يمكن الحديث عن تحقيق مصالح اقتصادية أو معالجتها أو تطويرها دون النظر للأوضاع السياسية.

أهم أهداف الاستراتيجية الاقتصادية :

إن صياغة وتحديد الأهداف الاستراتيجية الاقتصادية لا يمكن أن يتم بمعزل عن العديد من الظروف والعوامل المذكورة أهمها أعلاه، فضلاً عن مراعاتها للبيئة الدولية والتي سبقت الإشارة إلى أهم معالمها في الفصل الأول من الباب الثاني، ولعله فيما يتعلق بالدول النامية يمكن إضافة عدد من تلك العوامل والظروف، **أهمها:**

١. أن معظم تلك الدول خاصة الإفريقية، تمتلك ثروة هائلة يتطلب استثمارها تمويلاً ضخماً كما يتطلب في نفس الوقت حصص استراتيجية كبيرة في أسواق العالم.

٢. إن التعاون مع العالم بدون رؤية استراتيجية واضحة تحدد الأولويات والمعايير والأسس والضوابط، قد يؤدي إلى تبديد وسوء استغلال الثروة في مرحلة الضعف والتي غالباً ما تكون مرحلة تعاون بشروط غير معتدلة إذا ما قورنت

بشكل التعاون في المراحل اللاحقة بعد الخروج من النفق، الشيء الذي قد يهدد بدخول المراحل المتقدمة والدولة قد منحت الامتيازات التنقيبية أو التعدينية والاستثمارية بالكامل للشركات والدول المختلفة وقفلت الباب أمام أي فرص مستقبلية بشروط أفضل، لذا لا بد من تحديد ذلك عبر دراسة تضع حداً لكل مرحلة من المراحل.

٣. أن الإمكانات الطبيعية لبعض تلك الدول كالدول الإفريقية ، خاصة في مجال المعادن والزراعة يمكن أن تجعل منها قوة اقتصادية زراعية وصناعية زراعية عالمية كبري.

من هنا يمكن ذكر أهم أهداف التخطيط الاستراتيجي للاقتصاد بالدول النامية :

١. مراعاة سلبيات النظام الاقتصادي العالمي السائد والعمل على الخروج من المآرب الطمعية والاستغلالية فيه.

٢. علاج سلبيات النظام الاقتصادي العالمي وأهمها :

أ. عدم عدالة توزيع الدخل القومي في الدولة، والعمل بالتالي لصياغة استراتيجية اقتصادية تضمن أن الدخل القومي وأي زيادة فيه تذهب إلى المنتج الصغير أو الموظف البسيط أو المواطن كما تذهب لأصحاب المصالح الكبرى.

ب. التوجهات العالمية نحو الاستغناء عن العمالة بالاعتماد على التقنية، والعمل بالتالي لإعداد استراتيجية اقتصادية تعمل على توفير فرص العمل لأكبر عدد ممكن دون الإخلال بشروط وأسس تحقيق المزايا النسبية العالمية.

ج. اتجاه الاستثمارات العالمية نحو الدول النامية بحثاً عن العمالة الرخيصة، وهذا يعني ضرورة مراعاة التخطيط الاستراتيجي لوضع فلسفة تضمن تحقيق دخل عالٍ لصغار المنتجين والعمال.

د. ارتباط تحقيق الميزة النسبية العالمية بخفض أجور العمال وخفض الرسوم الحكومية، مما يؤدي إلى خفض المستوى المعيشي للعمال، وخفض مستوى

الخدمات الحكومية مثل العلاج والتعليم، وذلك بسبب خفض الرسوم الحكومية كمطلب لتحقيق الميزة النسبية.

٣. ضمان انعكاسات التخطيط الاستراتيجي على :

أ. بناء الميزة النسبية والقدرات التنافسية.

ب. الناتج القومي.

ج. الحصول على حصص في الأسواق العالمية.

د. الحصول على التقنية المتقدمة .

ه. التمويل .

و. المنتج الصغير.

ز. التوزيع العادل للثروة .

استراتيجية الموارد :

إن الاستفادة المثالية من الموارد تقع ضمن أهداف التخطيط الاستراتيجي، وبالنظر إلى شح الموارد العالمية المتاحة للحياة البشرية يتبين أن الاستفادة المثالية من موارد العالم وتنميتها لا تقل أهمية عن الأهداف الاستراتيجية الاقتصادية الأخرى مثل تحقيق الميزة النسبية والقدرات التنافسية، وبالنظر إلى السودان كدولة لها وضع خاص فيما يتعلق بإنتاج الغذاء العربي والعالمي من حيث امتلاكه لأراضٍ زراعية ضخمة تجسد رصيداً رئيساً للغذاء العالمي، في ظل إشكالات ومهددات تتمثل في شح مياه الأمطار ونزاعات حول مياه الأنهار، يمكن تصور أهداف استراتيجية الموارد في هذا الجانب.

إن النظر إلى إنتاج الغذاء من منظور عالمي وبالتالي النظر إلى الأراضي الزراعية السودانية (كمثال) والظروف السودانية من هذا المنظور يعني أن مصلحة العالم تقتضي تنمية موارد السودان والمحافظة عليها، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي السوداني يمكن أن ينطلق من هذه الحقيقة ليشكل منها بنوداً رئيسة على عقد الشراكة الدولية بين السودان والأسرة الدولية بما يضمن تحقيق تلك الأهداف، ومن الأمثلة على ذلك المحافظة على الغابات والعمل على مد حزام السافنا شمالاً {حزام المطر} ومن ذلك أيضاً تمليك

السودان لوسائل التقنية الحديثة في مجالات الري والزراعة بما يضمن أن الزراعة في السودان لن تهدر موارد العالم من الأراضي والمياه.. فهل من مصلحة العالم (استراتيجياً) أن يزرع الفدان في السودان بأسلوب تقليدي لينتج ثلاثة أو أربعة جوالات مقابل استهلاك مياه عن طريق الغمر تصل أحياناً إلى عشرة أضعاف ما تحتاجه فعلاً ؟.

من هنا يتضح أن استراتيجية الموارد لها اتصال بامتلاك التقنيات الحديثة وكثيراً ما تتم عبر تعاون دولي.

تحقيق التنمية المتوازنة :

تسهم التنمية المتوازنة في تحقيق تطلعات المواطنين وفيها إرساء لقيمة العدل وتعد مدخلاً أساسياً لتحقيق رضا المشاعر الوطنية فضلاً عن أن تحققها يعني الاستقرار الذي يؤمن وجود رعاية الأسرة للشباب ووجود الرعاية المجتمعية والمحافظة على القيم، وبالتالي منع التهديد الاجتماعي الذي كان يتشكل نتيجة للخلل التنموي الذي يقود للنزوح والتشرد إلخ ، كما أن تأسيس مراكز حضرية في الولايات تنافس العاصمة يؤدي إلى تقليل المركزية القائم على أفضلية الخدمات ويوفر فرص العمل ، كما أن وجود تنمية بالأطراف يعني تواجد بشري مرتبط بمصالح ، مما يسهم في حماية الموارد الطبيعية للدولة والعكس يعني النزوح لتصبح الأرض خالية من السكان مما يتيح الفرصة للطمع في الاستيلاء عليها من دول أخرى خاصة إذا كانت تلك المنطقة غنية بمورد طبيعي أو تتميز بموقع استراتيجي ، **ويتم ذلك من خلال :**

١. تحقيق التوازن في تنمية أطراف الدولة بحيث لا يظلم إقليم على حساب آخر .
٢. موازنة الصرف بين المركز والولايات بما يقود لتأسيس أوضاع تنموية متقدمة في الولايات وتوفير فرص العمل والخدمات بعدالة .
٣. تطوير الاستثمار بالريف .
٤. تطوير البيئة التحتية في الريف .
٥. ربط الولايات بشبكة النقل الرخيص الإقليمي والوطني بما يتيح الفرصة لنفاذ الأسواق الإقليمية .

٦. التوازن بمعنى تحقيق التنمية دون الإخلال بالبيئة.
٧. تحقيق التنمية في ظل الاحتفاظ بموارد للأجيال القادمة .
٨. التوازن الذي يشمل الصرف على المورد البشري جنباً إلى جنب مع الصرف على البنود الأخرى .
٩. التوازن الذي يضمن تقديم الرعاية والخدمات وفرص العمل العادلة لذوي الحاجات الخاصة .

ولعل معظم ما تعانيه الدول النامية من مشكلات عدم الأمن وعدم الاستقرار هو عدم التنمية المتوازنة الشيء الذي يقود نحو اقتصاد المدن الكبيرة وفقر الريف رغم ما قد يتوفر له من موارد طبيعية. لذا فإن من أهم خطوات التحليل الاستراتيجي الاقتصادي هو معرفة الوضع الراهن حول المدن والريف، والغرض من ذلك هو التعرف على الأوضاع حتى تتم معالجتها، ما يلاحظ تحقيق خطط التنمية في العديد من الدول على حساب البيئة.

إن وضوح نتائج التحليل تعتبر خطوة نحو علاجها، كما إن وضوح نتائج التحليل تساعد متخذ القرار في المركز في إصدار القرارات العادلة المناسبة. لاحظ الشكل التالي الذي يبين الوضع الراهن لوضع مياه الشرب والكهرباء في محافظات إحدى الدول، إن وضوح الشكل يبين الخلل الذي يفضي لزراعة الغبن والحقد في أطراف الدولة الواحدة وهكذا تزرع أهم بذور عدم الاستقرار، كما أن هذا الوضع من عدم الرضا يمهد للتدخل الدولي في شأن تلك الدولة.

إن وضوح الخلل مهم جداً حتى يتم علاجه، ويمكن للقارئ أن يتخيل سهولة تحديد الأولويات بالنسبة للقيادة المركزية، وكيف يمكن أن يحدث التخبط في ظل غياب المعلومات.

بناء الميزة النسبية العالمية للدولة ومحاربة الفقر :

اتفقت العديد من الدراسات أن عدداً من الظواهر تجعل من الصعب تنفيذ استراتيجية وطنية طموحة بالدول النامية ، وهي: {حسب التقرير}[٨٢] .

---

[٨٢] تقرير مركز الدراسات الاستراتيجية للعام ١٩٩٨، الخرطوم : السودان .

١. تدني مستوى رأس المال البشري.

٢. شح النقد الأجنبي.

٣. بطء نمو الصادرات.

٤. تدني الإنتاج والإنتاجية.

٥. ضعف القاعدة الإنتاجية لعدم كفاية البنية التحتية الموجودة .

٦. غياب البيئة الاستثمارية المواتية لجذب رأس المال المحلي والأجنبي.

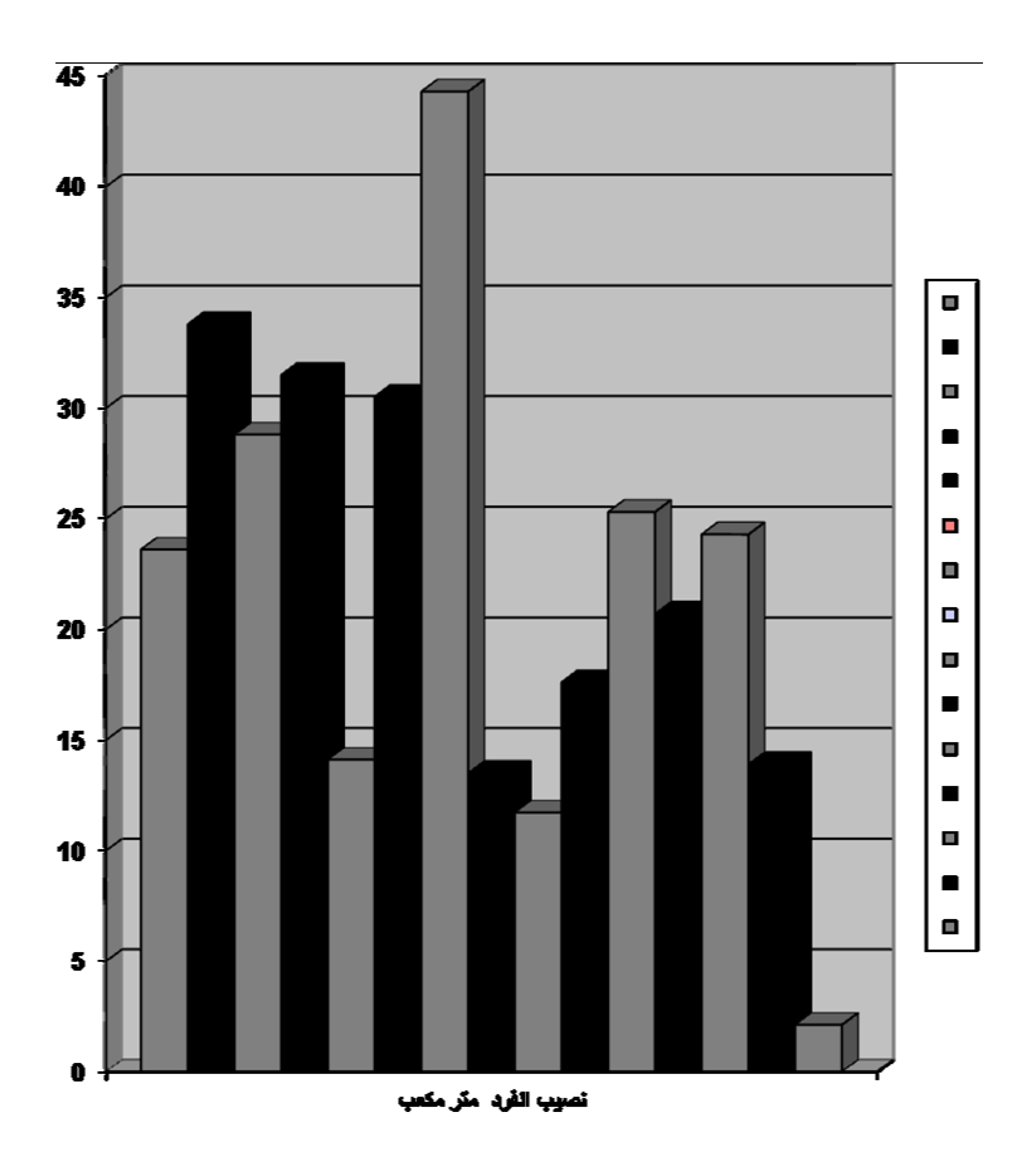
٧. ارتفاع معدلات البطالة وهجرة الكوادر المؤهلة.

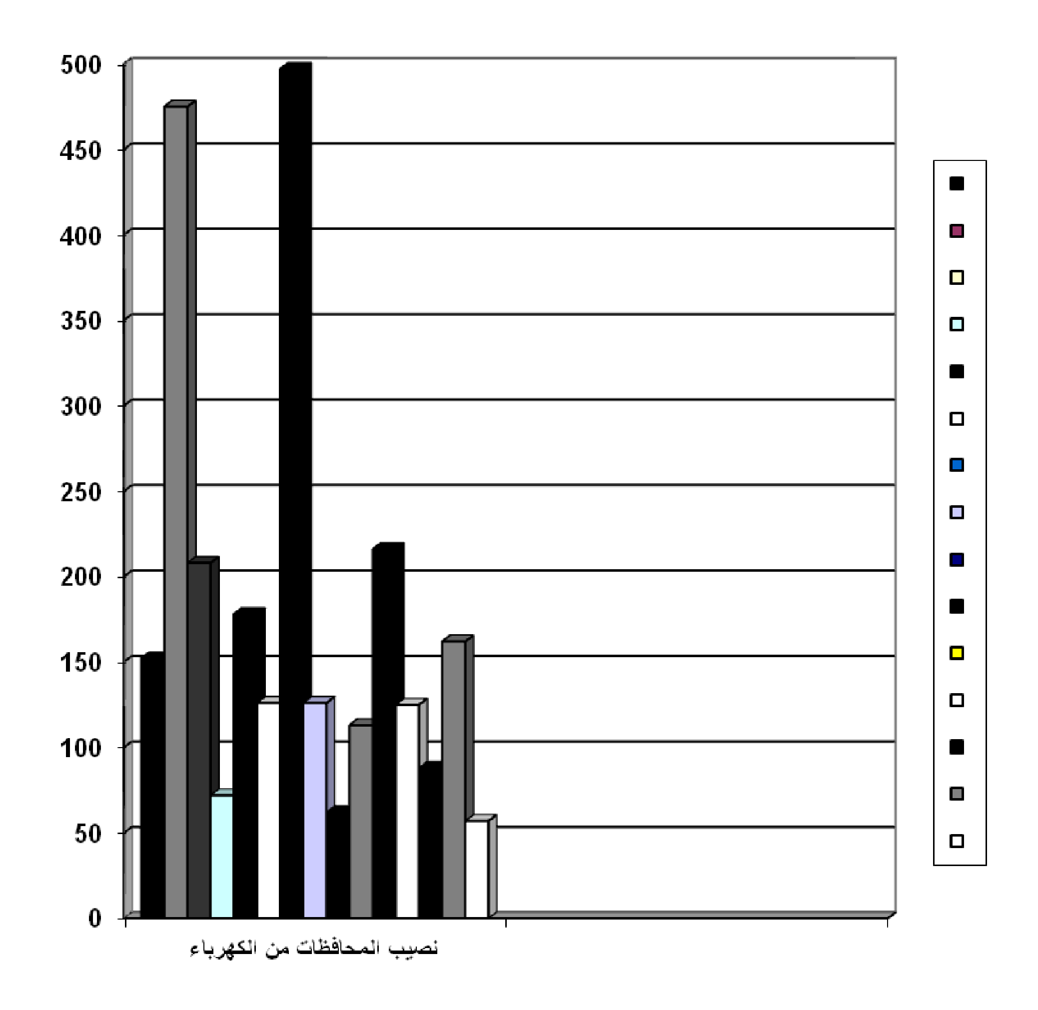
٨. عدم الاستقرار السياسي.

٩. الحرب الأهلية.

١٠. العزلة الدولية .

وبالنظر إلى هذه الأسباب نجد أن العلة تكمن في قصور التخطيط الذي لم يراع الظروف والمخاطر والعوامل البيئية المحلية والإقليمية والدولية، فالعزلة الدولية تتطلب علاقات خارجية تعمل على تحقيق ترتيبات إقليمية تعزز الموقف التفاوضي للدولة وتؤسس وتمهد لقيام شراكات دولية وانتقال إيجابي لرؤوس الأموال الأجنبية


45
40
35
30
25
20
15
10
5
0
نصيب الفرد متر مكعب



والتقنية والخبرة والحصص الاستراتيجية وتنعكس جميعها على تحقيق الميزة النسبية للإنتاج الوطني.. وعلى العكس فإن العزلة تقود إلى محدودية القدرات التسويقية ومحدودية التمويل وشح النقد الأجنبي الناتج عن عدم الشراكة الدولية أو الإقليمية الذي يقود إلى عدم الاستقرار، وبالتالي تدخل الدولة في دائرة اقتصادية سلبية تؤدي إلى رفع تكاليف الإنتاج التي تقود إلى تقليص القدرات التصديرية، وتؤدي إلى خفض القوى الشرائية ورفع التكاليف الإنتاجية والركود وخفض إيرادات الدولة.. الخ وهي ذات الأسباب التي ذكرها التقرير، وعليه لا يكون التخطيط مجدياً إذا لم يتعامل مع الحروب الأهلية وظروف عدم الاستقرار من منطلق استراتيجي. فإذا تم النظر إلى الحروب الأهلية

من منظور استراتيجي فسيتبين أن حرب المصالح الدولية تقف بشكلٍ كبير خلـف ذلـك، ومن ثم سيتم إدراك أهمية انطلاق التخطيط الاستراتيجي الوطني وفق هذا المنظور.

التخطيط الاستراتيجي لمحاربة الفقر :

تعتبر مكافحة الفقر مرحلة للتخطيط الاستراتيجي للاقتصاد يتم بعـدها الانتقـال إلى مراحل متقدمة في تحقيق النماء الاقتصادي والاجتماعي، كما أن الفقر يشكل عائقـاً أمـام تحقيق التنمية الشاملة، ولعل تعريف التطور في تعريف الفقر يبين لنا ذلك، فالعـالم لم يعـد يتحدث عن فقر المأكل والملبس والمشرب والمأوى فحسب، بل وأيضاً فقــر العلـم وفقـر التقنية، ولعلنا ندرك أهمية مكافحة الفقر إذا علمنا أن التنمية الشاملة تستند علـى قاعـدة من العمالة المؤهلة والمدربة، وهي بمواصفات هذا العصر يجب أن تتقن اسـتخدام التقنيـة الحديثة.

درج الكثيرون وعلى رأسهم بعض الأجهزة الرسمية بالحديث عن موضـوع بـرامج محاربة الفقر بكيفية يُفهم منها كأن هذا الأمـر موضـوعاً مـستقلاً لا صـلة لـه بغـيره مـن الموضوعـات، ومن هذا المنظور يتم رصد الميزانيات الرسمية والشعبية لهذه البرامج لتظهر في شكل برامج إغاثة ومشروعات أسر منتجة وما إلى ذلك، ومع إقرارنـا بوجـود العديـد من الجهود الجادة والجيدة في هذا الصدد، إلا أن غلبة الفكر الذي سبق وتحدثت عنـه قـد استدعت إعطاء هذا الأمر حيـزاً في هـذا الكتـاب بغـرض إبـراز أثـر وفاعليـة التخطـيط الاستراتيجي على محاربة الفقر في ظل ظروف العولمة وانعكاسات العولمة على الفقر.

فالأمر كما هو دائماً مفهوم أن الهدف الطبيعي للدول النامية هو محاربة الفقر وتحقيـق مجتمع الكفاية وصولاً للرفاهية، لذلك يصبح من الطبيعي أن يكون التخطيط لـذلك هـو استراتيجية دولة تشمل استراتيجيات فرعية كلها تتكامل لتحقيق أغراض محـددة بترتيـب معين يحدد الأولويات والأهـداف والتي يمكن أن تكون محاربة الفقـر، الكفايـة، الرفاهيـة، الخ. فلا يمكن محاربة الفقر دون اسـتراتيجيات في التعلـيم والتـدريب والإعـلام تؤسـس لتوفير المهارات والثقافة والسلوك المناسب لتحديات العـصر ، واسـتراتيجية في الاقتـصاد تقود لزيادة الدخل القومي وتوزيعه بعدالة و استراتيجية للبحـث العلمـي في إشـكالات

محاربة الفقر ، واستراتيجية سياسية توفر المناخ السياسي المطلوب لنجاح الفلسفة الاقتصادية والاجتماعية وأخرى للعلاقات الخارجية توفر الأسواق والتقانة والتمويل ، إلخ ، فلا يمكن محاربة الفقر بترتيب اقتصادي معزول أو اجتماعي لا يراعي الاقتصاد ، وإنما التخطيط الشامل المتكامل .

إن التكامل في هذا التخطيط الاستراتيجي المذكور هو أهم سمة حيث أصبح مفهوماً للكثيرين أن هناك جهة تخطط للدولة اقتصادياً فيما تخطط جهة أخرى اجتماعياً وأخرى سياسياً وأمنياً.. وإن كل من هذه الجهات لا تتولي مهام أعمالها التخطيطية بتنسيق كافٍ مع الجهات الأخرى مما ينجم عنه تلقائياً عدم وجود التكامل والانسجام والارتباط والتناسق بين الخطط المختلفة، بل إن بعضاً من هذه الخطط قد يُخلِّف تبعات تؤثر سلباً وبصورة مباشرة على الخطط الأخرى ونعني هنا تحديداً التبعات المؤثرة في ازدياد معدلات الفقر ومستوى المعيشة كما سيرد لاحقاً في هذا الموضوع.

إن التخطيط الاستراتيجي السليم يجب أن يكون مفهوماً انه التخطيط الذي يحقق المصالح الاستراتيجية للدولة، ولا يصبح هذا التخطيط مجدياً إذا لم يراع الجانب الاجتماعي.. إذا لم يحارب الفقر.. إذا لم يوقف معدلات الزيادة في الفقراء.. إذا لم يحقق الكفاية.. إذا لم يعمل للوصول لتحقيق الرفاهية فضلاً عن تحقيقه للجوانب المتصلة بالأمن.

إن المخطط الاستراتيجي لا يجب أن يلقي اللوم على ظروف معينة كسوء العلاقات الخارجية، الحصار، مشكلة الحرب الأهلية، الخ لأن التخطيط الاستراتيجي الذي يتم إعداده بالصورة العلمية المعروفة عالمياً يجب أن يسبق إعداده أو تعديله قراءة متعمقة فاحصة للبيئة المحلية والإقليمية والدولية بكافة تداعياتها وظروفها ومن ثم تحليلها وتحديد المشاكل والمعوقات والفرص المتاحة في ظل الإمكانات والموارد المحلية والدولية المتاحة حالياً أو الممكن إتاحتها تحت ظروف معينة.. الخ، ثم يتم التخطيط الشامل مراعياً للمشاكل الاستراتيجية والظروف والمتغيرات والإمكانات وما إلى ذلك، ومن ذلك على سبيل المثال مشكلة الجنوب السوداني كنموذج للنزاعات والحروب في الدول النامية، كيفية اقتطاع حصص استراتيجية في الأسواق العالمية.. وهناك العديد من الدراسات التي

توضح ظروف ما قبل الانطلاق لدول متقدمة الآن {نامية قبل أربعة عقود من الزمان} مثل دول النمور الآسيوية، فهذه الدول لم ترم لومها على الظروف {حسب تلك الدراسات وواقع الحال} وإنما درست وتفهمت تلك الظروف ووعيت وتفهمت بذور الفتنة التي وضعها الاستعمار التي كانت ترمي إلى إحداث الفتن والمشاكل وتعطيل التنمية حتى يتم لتلك القوى الأجنبية الوضع الذي يحقق لها مصالحها، فجاء التخطيط مراعياً ومتفهماً بصورة علمية وعملية لكل ذلك، فكان تخطيطاً طموحاً ذكياً متكاملاً تم من منظور عالمي وبالتالي فقد راعى البيئة الدولية تماماً وحقق مآربه منها.

التحرير :

إن التنافس الدولي أصبح يتطلب سرعة الإيقاع والتفاعل في الساحة الاقتصادية الدولية وهو مبدأ لا يتوفر إلا باستخدام أساليب إدارة الأعمال، ويرتبط بسياسة التحرير التي تعني إزالة كافة القيود الاقتصادية والسياسية والإدارية التي تعيق الإنتاج ويشمل ذلك إزالة كافة وسائل الدعم والحماية والامتياز والاحتكار والتسعير وأسعار الفائدة وقيود التمويل، ويشمل مجال السلع والخدمات، وتتطلب سياسة التحرير التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص أي من استخدام أساليب الإدارة العامة إلى أساليب إدارة الأعمال.

أساليب إدارة الأعمال :

هناك اتصال بين تحقيق المزايا النسبية العالمية واستخدام أساليب إدارة الأعمال، وبالتالي فإن الحديث عن التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي لا يكتمل إلا بالتطرق لهذا الأمر، يأتي ذلك في الوقت الذي تشير فيه العديد من الدراسات والتقارير إلى بعض النتائج السلبية التي نجمت عن تطبيق الخصخصة في العديد من الدول في العقود الماضية، فما بين أهمية أساليب إدارة الأعمال في التخطيط الاستراتيجي، والإفرازات السلبية للخصخصة، يدور حديثنا في هذا الجزء من الفصل.

لقد أثبت واقع التحول إلى القطاع الخاص في أوربا وبعض الدول المتقدمة الالتزام بعدد من الحقائق المهمة عند التحول إلى أساليب إدارة الأعمال اهمها هو أن المشروعات المتحولة قد تميزت بالآتي :

- أنها طبقت نماذج متطورة من أساليب إدارة الأعمال .
- أنها استخدمت تقنيات متقدمة في الإنتاج.
- أنها رصدت إمكانات مالية كبيرة للاحتياجات الرأسمالية ورأس المال العامل.

وسعت الحكومات إلى توفير المناخ الملائم المطلوب لعمليات التحول وأصدرت القوانين والسياسات والإجراءات المناسبة.. كان أبرزها :-

١. إلغاء التأميم.
٢. منع الاحتكار.
٣. العدالة والمساواة.
٤. التوجه نحو إرساء المنافسة الحرة.
٥. سيادة القانون والنظام.
٦. إلغاء القيود والقوانين الحكومية.
٧. حرية التمويل.
٨. التدرج في التوجه نحو مشروعات القطاع الخاص.

إلا أن أهم تلك العوامل هو أن عمليات التحول كانت تتم في ظل أوضاع اقتصادية معتدلة تتسم بالآتي :

١. وجود قوى شرائية كبيرة في الدولة.
٢. ناتج قومي كبير.
٣. حصص كبيرة في التجارة دولية.
٤. سياسات مالية معتدلة إذا ما قورنت إقليمياً وأعني هنا أوربا

وهو ما يعني أن تلك الدول كانت تعيش كل منها في وضع دائرة اقتصادية إيجابية وشروط منافسة كاملة عند تطبيق الخصخصة، لذا ونتيجة لهذه الأوضاع فقد استطاعت

تلك الدائرة الإيجابية امتصاص سلبيات وصدمات عمليات التحـول إلى القطـاع الخـاص وعلى رأسها تشريد العمال الزائدين عن الحاجة..

ونتيجة لذلك فقد تميزت الشركات المتحولة بالآتي :

١. أحدثت تطوراً كبيراً ونقـلات واسـعة فـشل في تحقيقهـا القطـاع العـام خلال الفترة السابقة.
٢. حققت إنتاجاً وخدمات بمواصفات ممتازة.
٣. حققت زيادة في الدخل والأرباح.
٤. تمكنت من ولوج مجالات فرعية تتعلق باختصاصها.

لقد كان أكـبر التحـديات الـتي واجهـت ولا زالـت تواجـه مـشروعات التحـول إلى أساليب إدارة الأعمال هو أن الدولة تـصبح ملزمـة بتخفـيض الـضرائب في مقابـل أنهـا تتوقف عن تقـديم خـدماتها للجمهـور، إلا أن تطبيـق عمليـات التحـول في ظـل دائـرة اقتصادية إيجابية وشروط منافسة كاملة والتزام كل عمليات التحول بالـشروط الأساسـية مثل استخدامها للأساليب العلميـة المتطـورة لـلإدارة والتقنيـة المتقدمـة وتـوفير التمويـل الكافي الخ، أدى إلى دخول المـشروعات الجديـدة وزيـادة النـاتج القـومي فتمـت موازنـة الفروقات في كثير من الأحيان عبر الزيـادة في الـضرائب الناجمـة عـن الزيـادة في الإنتـاج الناجم عن التطور، كما أن الأجور شأنها شأن كافة بنود العمليات الإنتاجيـة تم تحريرهـا فلم تتأثر القوى الشرائية للمواطن بقدرٍ مُخِلٍ كما هو الحال في عدد من الـدول الناميـة، كما أن فروقات الدخل الحكومـي كانت تحت السيطرة نتيجة للتدرج الحـذر في التطبيـق، ولا زالت أوربا تدعم العديد من أنـشطتها وعلـى رأسـها الزراعـة وذلـك تحسباً للآثـار السلبية عند التطبيق الفوري للتحرير دون ترتيب أو تدرج..

تطبيق أساليب إدارة الأعمال في الدول النامية :

لقد طبقت العديد من الدول النامية سياسة التحرير بطريقة اختلف حولها الكـثيرون، أدت إلى إحداث تشوهات اقتصادية واجتماعية هائلة بعدد من الـدول الناميـة، لكـن مـا يجب ملاحظته هو وفقاً لظروف تلك الدول فإن سياسة التحرير عمومـاً يمكـن أن تكـون

صحيحة أو تقل آثارها السلبية إذا قامت بفك القيود التي تعيق الاستثمار ومنعت المحسوبية التي تميز البعض عن البعض الآخر، أو منعت الاحتكار أو نجمت عنها برامج تؤدي إلى تمكين المنتج من تحقيق أرباح أفضل عبر تحرير الأسعار أو ارتفاع القوى الشرائية، ومنعت تصاعد الأسعار عن طريق الوفرة في ظل المنافسة بعيداً عن الاحتكار والتمييز لأي جهات على أخرى.. الخ هنا يمكن إذا توفرت كافة هذه العوامل وغيرها مما هو مطلوب في هذه الحالات {وهو ما لم يحدث في أغلب الأحوال} ونعني بذلك كافة المقومات المطلوبة للحركة الاقتصادية بالدولة من تمويل بهوامش وشروط مناسبة، نقد أجنبي بأسعار مستقرة عبر آلية للتحكم عبر رصيد كاف منه وليس عبر سياسات بوليسية، سياسة خارجية فاعلة مع العالم تمكِّن من تحقيق المصالح الاستراتيجية للدولة ومنها الحصص في الأسواق العالمية وتبادل الخبرة والتقنية، الخ لنصل من خلالها وعبر التمويل الميسر المتاح والنقد الأجنبي المتوفر والعدالة التامة وعدم التمييز بين المواطنين والمؤسسات العاملة في السوق، مع وجود قوة شرائية محلية وسياسات مالية متزنة وغير مزدوجة (رسوم وضرائب مباشرة وغير مباشرة وجمارك.. الخ) وكل ذلك في ظل استراتيجية تحقق الانسجام والتكامل بين أنشطة الدولة المختلفة خصوصاً المرتبط منها بالجانب الاقتصادي، وتحقق المصالح والارتباط بين المنتج الصغير مع مصالح الكبار محلياً وربطهما معاً بالمصالح الدولية، مع التدرج الحذر في التحرير (لا زالت أوربا وهي صاحبة سياسة التحرير تدعم الزراعة حتى الآن) فإن المحصلة هي وفرة في السلع والخدمات بأسعار معتدلة لوجود المنافسة الشريفة التي تؤدي إلى تحقيق أرباح مقبولة ليس لارتفاع الأرباح فحسب بل ولسرعة دوران رأس المال وبيع كميات أكبر أيضاً.

واقع الحال :

إلا أن واقع الحال في الدول النامية يخالف في كثير من الأحيان ما هو مطلوب من ذلك :

١. وجود تمييز بين المواطنين.

٢. وجود شركات لها وضع خاص وامتيازات إضافية لا تتوفر للآخرين.
٣. ندرة وعدم استقرار النقد الأجنبي.
٤. استمرار إنشاء الشركات الحكومية التي تتميز باحتكارها لمعظم المشتريات الحكومية والتي تشكل رقماً مهماً في السوق.
٥. تمييز الشركات الحكومية بمزايا تفضيلية تتمثل في الإعفاءات الجمركية والضرائبية والإعفاءات من الرسوم المختلفة.

الوضع أعلاه يقود إلى اكتمال الحلقة بهيمنة تلك الشركات الحكومية على السوق غير الحكومي لعدم مقدرة الآخرين على المنافسة، هذا جانب يضاف إليه ضرائب باهظة ورسوم متعددة بفئات عالية على السلع وعلى الشركات الأخرى غير المميزة (وهي تشكل السواد الأعظم من السوق قبل التحرير) مع جود تضخم وانخفاض في قيمة العملة الوطنية ينجم عن ذلك كله انخفاض القوى الشرائية للدولة والمواطن وانخفاض مستمر للإيرادات الحكومية نتيجة لخروج قطاع كبير من التجار والشركات التي كانت تمارس نشاطاً تجارياً ولم تتمكن من الاستمرار، مما يعني خسارة الدولة لإيراداتها من الضرائب والرسوم التي كانت تدفعها تلك الشركات.

جانب آخر أيضاً مهم وهو أن عمليات الخصخصة لم تكن سوى انتقال ملكية مشروعات من القطاع العام إلى الخاص دون أن يصحب ذلك من جانب الشركات تطبيق المفاهيم المتعارف عليها عالمياً فيما يختص بأساليب إدارة الأعمال والتي ذكرناها في معرض حديثنا عن الخصخصة في الدول الغربية ومنها استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة وتوفير التقنية الحديثة والتمويل المطلوب.

الخصخصة والأبعاد الأمنية :

إن إتمام الخصخصة إذا لم يتم في ظل وعي استراتيجي وأمني فمن الممكن أن يصبح وسيلة لحرب اقتصادية أو للفساد الاقتصادي ، فقد يصبح وسيلة لغسيل الأموال ، وقد يتم شراء مشروعات وتجميد العمل فيها بما يؤدي لتشريد العمال والموظفين ، وهو مدخل لحرب اقتصادية ، وهو ما يجب الانتباه له عند إنفاذ الخصخصة .

تدخل الدولة :

المتدبر في الفوضى الاقتصادية التي ضربت العالم في ثلاثينيات القرن العشرين والفوضى المالية التي ضربته في نهاية العام ٢٠٠٨ ، والتي جاءت كالأمواج العاتية التي لا تستطيع قوة أن توقفها ، يستطيع أن يدرك أهمية تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي والعلمي والإعلامي .. إلخ ..

إن أهم ما يسعى علم التخطيط الاستراتيجي القومي لعلاجه عبر المدخل السياسي هو قضية السيطرة على نزعات النفس البشرية التي تجسدها أهواء السياسيين والقادة وأصحاب المصالح الاقتصادية ، لذا اهتم علم التخطيط الاستراتيجي كما طرحه هذا الكتاب بمعالجة قضية سيادة نظام الدولة وليس نظام الأفراد أو الشركات وما يتبعها من مصالح ، وهذا بالضرورة يقود لأهمية التأسيس لنظام يعالج قضية العلاقة بين التمويل المطلوب لممارسة السياسية من جهة وأصحاب المصالح الاقتصادية من جهة أخرى ، ولعل ما جرى في الولايات المتحدة مؤخراً له صلة بهذا الموضوع ، وتسبب بشكلٍ كبير في تعطيل تطبيق اتفاقيات بازل(١ ، ٢) الخاصة بالمراقبة والمتابعة المصرفية والضمانات ... إلخ.

كما أن الخلل الكبير في توزيع الدخل العالمي الذي تؤكده دراسات علمية ، والذي بلغ حد أن تمتلك عدة مئات من الشركات ٥٠ ٪ من الدخل العالمي بينما يذهب ٣٠ ٪ لنسبة ٢٠ ٪ من سكان الأرض وينال ٨٠ ٪ من سكانها نسبة ٢٠ ٪ فقط . كل هذا يبرر تدخل الدولة لكي يتم توزيع الدخل القومي بعدالة حتى لا يصبح دولة بين الأغنياء فقط ، لأن النفس البشرية التي لا يحكمها قيم وسلطان يسيطر عليها ويراقبها ، تميل إلى تحقيق المصلحة الخاصة وتعظيمها دون حدود يمكن أن تقف عندها ، وبالتالي سندرك جميعاً أن إنزال القيم على الأرض هو مسئولية الدولة وليس الشركات .

هناك قضايا أخرى يمكن أن تهدد العالم في حال عدم وجود تدخل للدولة ، مثال لذلك المحافظة على البيئة ، وقد أشرنا لذلك في مفهوم التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي

و التخطيط الاستراتيجي للعلاقات الدولية ، وهو ما يعني أهمية تدخل الدولة في سبيل وضع قيود تمنع الشركات من الإضرار بالبيئة .

هذا التحدي لا يقدح في أهمية استمرار بعض بنود التحرير الخاصة بإرساء التنافس الشريف ورفع الجودة وتقليل التكلفة ، مثل عدم التمييز وسيادة القانون وعدم الاحتكار .. إلخ .

إن التحرير لم يتوقف على الاقتصاد فقط وإنما شمل النواحي الاجتماعية ، وهكذا خرجت الدول من قطاع الخدمات كالعلاج والتعليم . وما أود أن أشير إليه هنا أن المفاهيم الغربية لم تهتم وهي تجبر الدول النامية للتحرير ، على توفير الأوضاع الملائمة التي تعالج سلبيات التحرير ، فقد تم التحرير قبل أن يصل الأداء الاقتصادي للدول النامية المرحلة التي يستطيع فيها المواطن الصرف على العلاج والتعليم بالمستوى المناسب ، وإنما خرجت الحكومات من تقديم هذه الخدمات بينما شردت عمليات الخصخصة مزيداً من العاملين فيما أدى التضخم إلى خفض القوة الشرائية للمواطن .

إننا إذا تقبلنا فكرة خروج الدولة من تقديم الخدمات الاجتماعية ، فإن ذلك يجب أن يتم في ظل أوضاع اقتصادية تتيح فرص كافية للعمل وبأجور مجزية تستطيع تحمل نفقات التحرير ، وهو ما عبر عنه المؤلف بالدائرة الاقتصادية الإيجابية ، وبالعدم يصبح هذا الوضع معيباً لاستراتيجية التحرير وهو ما يشير إليه الوضع العالمي الآن من تزايد لأعداد الفقراء وسوء لتوزيع الدخل واستئثار قلة من البشر بثروات العالم ، بل إذا نظرنا الى الفوضى المالية التي ضربت العالم من وجهة نظر أخرى ، فإننا يمكن أن ننظر إلى العالم من زاوية الفوضى الأخلاقية التي يمكن أن تحدث فعلاً نتيجة لخروج الدولة من السيطرة على خدمات التعليم الإعلام وغيرها من الخدمات الاجتماعية ، فإذا كان العالم ارتبك واهتز بفعل الفوضى المالية فكيف يكون الحال وكيف تتم السيطرة عليه إذا حدثت الفوضى الأخلاقية، وهو ما يجري تنفيذه دون وعي الآن على الأرض، وهذا ما يؤسس لأهمية إعادة مفاهيم التحرير لتتواءم مع هذه التحديات.

إن الفكر الغربي الذي قام العالم بتطبيقه تأثر إلى حد كبير بعقلية رأس المال وتأسست الفلسفة على أن النجاح يقوم على تحقيق الفائدة المالية أو الجدوى المالية ، بينما غابت

الجدوى الاجتماعية أو الأمنية ، وقد حدث أن تحاورت مع بروفسر اقتصادي فرنسي في هذا الجانب وقلت له ما هو المنطق على سبيل المثال في اعتبار النجاح فقط في جنى المال لصالح قلة من الشركات ، هل الأجدى أن يقوم البنك الخاص بتمويل شركة خاصة لتحقق أرباح بمليارات لصالح عشرة أشخاص فقط أم الأجدى أن تقوم الدولة بتوفير لعشرة آلاف مواطن يتحولوا بعدها من حالة الفقر إلى الرفاه والرضا ، وهكذا اكون قد احترمت كرامتهم وآدميتهم ومنعتهم من الهزيمة النفسية التي تقود إلى الفساد والجريمة والمخدرات والتمرد ..

إن برمجة عقلياتنا على أن الربح هو التقييم الصحيح سيعود بنتائج وخيمة على البشرية وما يجري على الارض مؤشرات خطيرة لذلك .

إن استمرار العمل بذات المفاهيم واستمرار تطبيق سياسة التحرير بعلاتها دون قيم ومرتكزات استراتيجية قادت لسيطرة أصحاب المال على كل من الاقتصاد والتعليم والإعلام مما يعني تهديد الأمن الأنساني والعالمي دون شك .

إن أهم ضمان لأمن العالم وسلامه ، هو ارتكاز النظام العالمي على نظام قيمي أخلاقي ، وهذا ما يبرر اهتمام هذا الكتاب ببلورة مفاهيم جديدة للتخطيط الاستراتيجي تقوم على خلفية نظام قيمي تؤسس للأمن الإنساني والأمن القومي والأمن العالمي . وإذا كان تطبيق القيم على الأرض هو مسئولية الدول ، فهو يشكل مبرراً مهما لتدخل الدولة في النشاط لاقتصادي والاجتماعي .

الدائرة الاقتصادية السلبية :

إن غاية ما تهدف إليه الفلسفة الاقتصادية المنبثقة عن الاستراتيجية الاقتصادية، هو بناء دائرة اقتصادية إيجابية تعمل يتم من خلالها زيادة القوة الشرائية وزيادة فرص العمل وتحقيق المزايا النسبية للإنتاج فضلاً عن زيادة دخل الدولة، إن عدم وجود تخطيط استراتيجي يقود إلى بناء دائرة اقتصادية سلبية تعمل على عكس الدائرة الإيجابية، أي تعمل باستمرار على خفض القوى الشرائية وتشريد العمال ورفع التكاليف الإنتاجية وخفض دخل الدولة.

ولتوضيح ذلك نقدم فيما يلي شرحاً لذلك :

الدائرة الاقتصادية السلبية :

من الملاحظات المهمة على الأداء الاقتصادي للعديد من الدول النامية أنها تلجأ إلى فرض سياسات مالية واقتصادية تفتقد إلى عوامل مهمة للغاية، تؤدي بجانب عوامل أخرى إلى إحداث عدة آثار **أهمها :**

الأول : ارتفاع معدلات التضخم وانخفاض القوة الشرائية

الثاني : انخفاض الإيرادات الحكومية.. وغالباً ما يتزامن مع ذلك ضغوط أجنبية وخسارة لحصص في الأسواق الخارجية.. هنا تبدأ الحلقة المتصلة الخبيثة..

حيث إن الدولة تحتاج لدخل للمرتبات والتنمية.. الخ فتتم زيادة الضرائب المباشرة وغير المباشرة والجمارك والرسوم المتعددة القديم منها والمستحدث

هذا يعني

ارتفاع تكلفة السلع والخدمات

يعني

انخفاض القوة الشرائية

يعني

ركود نسبي للسلع والخدمات في السوق والمشروعات والشركات

يعني

اتجاه المنتجين من صناع وزراع وغيرهم لخفض الإنتاج

يعني

ارتفاع آخر للتكلفة في السلع والخدمات ناجم عن تحميل التكاليف غير المباشرة على كميات أقل من الإنتاج والخدمات

يعني مع عدم تحرير قيمة الأجور ومع ارتفاع التضخم

انخفاض آخر في القوة الشرائية

يعني

انخفاض الوعاء التمويلي الذي تقتطع منه الدولة إيراداتها

يعني

فرض رسوم جديدة أو زيادة فئاتها

يعني

انخفاض قيمة العملة الوطنية نتيجة للتضخم

يعني

الانعكاس على الإنتاج بارتفاع التكاليف

يعني

انخفاض آخر للإنتاج وخروج بعض المنتجين جزئياً أو كلياً من السوق

يعني

تشريد للعاملين والموظفين في القطاع الخاص (جزئي أو كلي) ولجوء القطاع الحكومي لتخفيض العمالة (الصالح العام)

يعني

انخفاض للقوى الشرائية (جملة المرتبات والبدلات والأجور والحوافز للمفصولين)

يعني

تشوهات اجتماعية خطيرة واستمرار في الآثار السابقة على الإنتاج

يعني

انخفاض الوعاء التمويلي الذي تقتطع منه الدولة إيراداتها
غالباً ما يضاف له حروب أهلية تستنزف ميزانيات طائلة
يضاف لذلك أن تمييز الشركات التي تحدثنا عنها عن الآخرين

يعني

عدم وجود المنافسة لتميز الآخرين

يعني

عدم تحقيق أرباح كافية أو بالقدر الذي كان يتم تحقيقه سابقاً، مع دخل ضعيف لا يمكِن من اجراء عمليات الصيانة الدورية المتكاملة

مع

فرض ضرائب ورسوم جديدة على هذه الشركات ذات الأرباح الضعيفة أو الخاسرة

يعني

وضع غير مريح للشركات أو تحقيق خسائر

يعني خروج البعض من السوق وهجرة رأس المال وتوقف العمل لكثرة الأعطال الناجمة عن عدم الصيانة الدورية المتكاملة

يعني

خسائر حكومية ضخمة عبارة عن إعفاءات الجمارك والضرائب والرسوم الممنوحة لتلك الشركات المميزة، وخسائر أخرى عبارة عن الرسوم والضرائب التي فقدتها الدولة بخروج الشركات المتعثرة من السوق بسبب التمييز

يعني انخفاض آخر للوعاء التمويلي الذي تقتطع منه الدولة إيراداتها

يعني أن قطاعاً عريضاً ممن يحققون أرباحاً فعلياً لا يساهمون في تشكيل إيرادات الدولة

يعني

انخفاض الدخل الحكومي من هذين الجانبين

يعني

الضغط الضريبي على الشركات المتعثرة وذات الأرباح الضعيفة

يعني

خروج مستمر للشركات والمنتجين من السوق ومحاولة البعض للتعايش

يعني

انخفاض آخر للقوة الشرائية

يعني

مزيد من التشوهات الاجتماعية

يعني

مزيد من الانخفاض للإيرادات الحكومية

يعني

فرض رسوم جديدة وهكذا..

مع تمويل بفوائد فاحشة وشروط غير مقبولة

في ظل تشوهات تجارية وضغوط تجبر التجار والشركات للبيع بأقل من التكلفة

وفي ظل ركود للسلع والخدمات

كل ذلك مع وجود استراتيجية لا تحقق الانسجام والتكامل المطلوب للنشاط الاقتصادي ونقصد هنا أبعاداً أخرى منها عدم وجود الارتباط بين الأنشطة الاقتصادية، وعدم وجود الارتباط والتناسق بين المصالح الاقتصادية المختلفة، عدم وجود الارتباط بين المنتج الصغير (الذي ينبغي أن يشكل أهم سياسات الدولة ويشكل قطاع ضخم من المواطنين)، مع المشروعات الكبرى والأسواق العالمية والمصالح الدولية..

كل ذلك يصب في الدائرة المتصلة إلى أن يصل الحال إلى ضعف مُخِل في القوة الشرائية لا يمكن معها بأي حال من الأحوال أن تدور حركة الاقتصاد بالصورة الطبيعية، وتفقد الدولة قدراتها التنافسية لارتفاع التكاليف الإنتاجية الناجمة عن تعدد وارتفاع الرسوم الحكومية، وهذا يقود إلى خسارة الحصص الخارجية في الأسواق في ظل العولمة، وبالتالي مزيد من التشوهات الاجتماعية والاقتصادية .

ولعل من أهم الافرازات الناجمة عن انخفاض القوة الشرائية هو عدم مقدرة الدولة من الصرف على التعليم والصحة والخدمات ودعم بعض السلع والخدمات الاستراتيجية كالسكر والكهرباء وصحة البيئة.. وذلك يدخل في نفس الدائرة بارتفاع الصرف على المواطن ذي الدخل المحدود، الشيء الذي يعني مزيداً من التشوهات الاجتماعية.. انفراطاً في الخدمات.. الصحة.. التعليم.. مع اتساع أعداد الفقراء واتساع الفجوة بين الفقراء والأغنياء.

يعني

تعليم وعلاج للمقتدرين وانخفاض في جودة المقدم منها بواسطة الدولة كانخفاض مستوى التعليم ومستوي الخدمات الصحية والبيئية، هجرة رأس المال البشري المؤهل من معلمين وأطباء ومختصين ... لعدم وجود الدخل الكافي

يعني

تشوهات أخرى.. خلل في البيئة.. أمراض وأوبئة

يعني

بنود صرف حكومي وغير حكومي جديدة.. ليستمر الحال ما لم يتم كسر هذه الحلقة السلبية.

و الخروج من هذه الدائرة لا يمكن أن يتم إلا عبر استراتيجية متقنة الصنع.

التدبر بعمق في هذه الدائرة يشير إلى ارتباط التخطيط الاستراتيجي بمحاربة الفقر وتحقيق المزايا النسبية والقدرات التنافسية والخصخصة والجوانب الأمنية والبيئية الدولية.

الدائرة الاقتصادية الإيجابية :

حتى نستطيع أن نتناول موضوع الدائرة الاقتصادية الإيجابية بشيء من العلمية أرى أن نتناول أولاً بعض الموضوعات المتصلة بذلك وهي :

- برامج الأسرة المنتجة ومكافحة الفقر.
- الانتقال الإيجابي لرؤوس الأموال .
- الميزة النسبية .

برامج الأسرة المنتجة ومكافحة الفقر :

بالنظر إلى الدائرة الاقتصادية السلبية يتبين أن الأداء الحكومي يمكن، في ظل عدم وجود تخطيط استراتيجي أن يقود إلى زيادة معدلات الفقر، فيما يقوم في نفس الوقت بإعداد برامج مكافحة الفقر، وهذا تناقض غير منطقي في المسار الاستراتيجي للدولة، ولعله بالمقابل نستطيع أن نتبين بأن مكافحة الفقر تتم عبر بناء دائرة اقتصادية إيجابية للدولة تترقى في مراحل تالية للتخطيط الاستراتيجي لبناء القدرات

التنافسية والمزايا النسبية للدولة، أما البرامج التي تمنح الإغاثات في ظل أداء اقتصادي بالكيفية التي ذكرناها لا تعدو أن تكون كمن يحرث في البحر، فهي حلول غير ناجعة ويمكن أن نسميها مهدئات فالتخطيط الاستراتيجي لمحاربة الفقر لا ينفصل عن الأهداف الاستراتيجية للدولة وما تواجهه من تحديات تتصل بهذا الموضوع مثل التوجهات العالمية للاستغناء عن العمالة والإفرازات السلبية لسوء توزيع الدخل القومي أو العالمي وأساليب وشروط ومتطلبات تحقيق المزايا النسبية العالمية. أما مشاريع الأسر المنتجة والمشروعات الصغيرة فهي وفي ظل غياب الاستراتيجية المتكاملة بما فيها من سياسات اقتصادية، فانها لا تستطيع أن تنافس وتنمو مع انعكاسات تلك الدائرة الخبيثة، يضاف لذلك أن التنافر وعدم التكامل والانسجام بين أنشطة الدولة يؤدي إلى إضعافها ومحاربتها من الكبار بدل التكامل معها كما حدث ويحدث بالفعل، بينما لا يستطيع أصحاب المصالح الكبرى في شرق آسيا على سبيل المثال العمل بمعزل عن الصغار، يضاف لذلك أن الرسوم الباهظة تحرمها من المنافسة، كما أن عدم وجود السوق الناجم عن انخفاض القوة الشرائية يضاف إليه القدرة التسويقية الضعيفة لصغار المنتجين مع ضعف وصعوبة وارتفاع تكاليف التمويل يعني نجاحاً محدوداً لها أو فشلها، بل إن الواقع أثبت أن بعض محاولات دعم الأسر المنتجة عبر منحهم القروض قد زادت من معاناتهم وأصبحت تشكل هماً إضافياً على همومهم وينجم ذلك عن تعثر العمليات الإنتاجية للمنتج الصغير إما لقلة التدريب أو عدم وجود المواد الخام أو عدم وجود التسويق لمنتجاته الخ.. في ظل وجود التزام بالدفع في مواعيد محددة يضطر معها إلى بيع كل ما يملك لسداد ذلك القرض أو دخول السجن وتشريد أسرته وبالتالي تفاقم أكثر للمشاكل وإحداث مزيد من التشوهات الاجتماعية.

إذن فإن ما يسمى ببرامج مكافحة الفقر بالكيفية التي تحدثنا عنها والتي يتم التخطيط لها كانها عمل مستقل لا يؤثر ولا يتأثر بالتخطيط الاستراتيجي القومي الشامل للدولة قطعاً تصبح حلولاً غير علمية.

ولعله من المهم لتوضيح أهمية التخطيط الشامل الذي يوفر التكامل والانسجام بين الأنشطة المختلفة ويحقق لها الفاعلية بما في ذلك من تأثيرات اجتماعية ان نتحدث عن **نقطتين اثنتين هما :**

١. أهمية المصالح في أي تخطيط.
٢. الدائرة المتصلة الإيجابية الموازية للدائرة اللئيمة التي تحدثنا عنها.. وهنا سوف نضرب المثل بالدائرة المتصلة في بعض دول شرق آسيا المتقدمة.

إن المصالح فيما يختص بموضوعنا هذا تعني الأبعاد الاجتماعية ومستوى حياة الإنسان والخدمات التي تقدم له، أما الشق الآخر وهو الدائرة المتصلة الإيجابية فهي توضح أسباب نجاح التخطيط الاستراتيجي لدول النمور بالاعتماد على المشروعات الصغيرة، في الوقت الذي فشلت فيه نفس هذه المشروعات في السودان وبعض الدول النامية، كما تبين أيضاً أنه لا يوجد تخطيط اقتصادي وآخر اجتماعي وآخر سياسي أمني منعزلين عن بعضهما البعض بل إن التخطيط لا يكون ناجعاً إذا لم يحقق تكاملاً وانسجاماً في الأهداف والأنشطة وإفرازاتها.

الانتقال الإيجابي لرؤوس الأموال :

الانتقال الإيجابي لرؤوس الأموال يعني الانتقال الذي يصحب معه الخبرة والتقنية والحصص الاستراتيجية في الأسواق، والعكس صحيح، فكثيراً ما يتم منح الدول النامية تمويلاً أو قروضاً أو منحاً للتنمية، لكن لا يصحب ذلك التمويل التقنيات اللازمة أو الحصص في الأسواق الخ، الشيء الذي يقود إلى إنتاج بجودة وتكلفة غير مناسبة للسوق العالمي، ليحول الأمر إلى عبء على تلك الدول يتجسد في فوائد تلك القروض وما يتبعها من ضغوط سياسية واقتصادية.

الانتقال الإيجابي لرؤوس الأموال هو الذي يضمن ويؤمن المصالح الاستراتيجية في أسواق العالم، ومن ذلك دخول اليابان على سبيل المثال في شراكات دولية مع أمريكا وأوربا حتى تضمن حصص استراتيجية في تلك المناطق بالرغم من جودة سلعها وانخفاض أسعارها ورغبة شعوب العالم في هذه السلع أي أن تلك الدول تعاملت مع

اليابان باعتبار أن الحصص السوقية تجسد مصالح استراتيجية كالسلع تباع وتشتري وأنه بناء على ذلك يجب مراعاتها، ولم تتعامل مع تلك السلع الجيدة والرخيصة وفقاً للمبادئ الإنسانية والعدالة الدولية أو عملاً بمبدأ أن ما يباع في العالم يجب أن يكون الأجود والأرخص وأن علينا أن نتنافس في ذلك بل كان المحك هو المصالح الدولية، وهي من الأمور التي لم يعطها التخطيط الاستراتيجي في معظم الدول النامية الاهتمام الكافي، وبالمقابل استفادت أمريكا وأوربا من الميزة النسبية العالمية لليابان ودول شرق آسيا {هل مارست دول الخليج على سبيل المثال نفس السياسة وهي تجسد إحدى أكبر أسواق العالم؟} لم تنتبه العديد من دول العالم النامية لهذه النقطة المهمة.

التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة النسبية العالمية :

إن الميزة النسبية أصبحت غير مقيدة بالضرورة بدولة معينة بقدر ما هي مربوطة بمدى انتهاج الأساليب العلمية ومدى كفاءة وذكاء الاستراتيجيات الوطنية ووجود الحصص السوقية وما يسبقها من تقنية متطورة وأسماء وعلامات تجارية مشهورة وما إلى ذلك، إزاء هذا الوضع فإن التكلفة النسبية أصبحت غير مقيدة بالضرورة بالموقع الجغرافي ولا بتوفر الموارد الطبيعية، وإذا كان الأمر كذلك فإن دول النمور الآسيوية وهي الأبعد جغرافياً عن اسواق العالم الرئيسية، وأما الموارد الطبيعية فهي تأتيها من كافة بقاع العالم , وبالرغم من ذلك فقد حققت مزايا نسبية لإنتاجها فرض على الدول والشركات الأخرى الدخول فى شراكات معها {وهذا لا يعني العكس أي أن توفر الموارد الطبيعية الموقع الجغرافي المميز لا يعني شيئاً بل يصب في خانة الميزة النسبية , إلا أن العبرة في أن هذه الموارد الطبيعية تظل بلا فائدة ولا تأثير تجاه تحقيق الميزة النسبية للإنتاج الوطني وبالتالي خلق اقتصاد قوي إذا لم تستكمل بسلاح التخطيط الاستراتيجي والمنهجية العلمية عموماً}.

إن السوق العالمي يشهد الآن بروز مزايا نسبية عالمية لعدد من الدول كما هو الحال في شرق آسيا، اعتمدت على الاتجاه بالاستثمار اتجاهاً رأسمالياً لصناعات ضخمة لكنها تعتمد اعتماداً كلياً على قاعدة ضخمة من صغار المنتجين لإنتاج الأجزاء والمدخلات

المطلوبــة لهذه الصناعات، وبالكيفية التي تم بها تنفيذ تلك الاستراتيجيات فقـد أصـبحت الشركات العملاقة تعتمد اعتماداً كبيراً في الحصول علـى مـدخلات الإنتـاج مـن صـغار المنتجين {مثال لذلك صـناعة الكمبيـوتر الآن في كافـة أنحـاء العـالم تعتمـد علـى صـغار المنتجين في آسيا} فيما وجد صغار المنتجين الفرصة للعمل بطاقة إنتاجية قصوى أو عالية للغاية، إن هذه السياسة أدت إلى خفض التكاليف الإنتاجية للسلع نتيجة للعمـل بالطاقـة القصوى وتقليل التكاليف المباشرة يضاف لـذلك انخفـاض أسـعار المـواد الخـام بالنـسبة لصغار المنتجين والذي يعود لسببين أساسيين :

السبب الأول هو أن الشركات الكبرى تقوم بشراء هذه المواد بأقل تكاليف ممكنة ومـن ثـم تقوم بتزويد قواعدها من صغار المنتجين بأسعار أقل مـن تلـك التـى يتعامـل بهـا المنـتج الصغير في دول أخرى كالسودان حيث يقوم بالشراء مباشـرة مـن الـسوق المحلـي بـأعلى الأسعار المحملة بأرباح المستورد وتاجر الجملة والوسطاء وتاجر التجزئـة وأربـاح البنـوك التي قامت بتمويل استيراد وشراء تلك المواد.

السبب الثاني هو دخول هذه المواد إلى الدولة عـبر رسـوم حكوميـة مقبولـة وذلـك مبـدأ استراتيجي يقوم على أن زيادة دخل الدولة ينبغي أن يتم عبر زيادة الوعاء وليس النـسبة المئوية، ومثال لذلك أن نسبة ٥ ٪ من ١٠,٠٠٠ دولار أفضل من ٥٠ ٪ مـن ١٠٠ دولار كما يلي :

٥ ٪ × ١٠,٠٠٠ دولار = ٥٠٠ دولار

٥٠ ٪ × ١٠٠ دولار = ٥٠ دولاراً

فنجد أن الدولة يمكن أن تحقق ٥٠٠ دولار في حالة الرسوم المخفضة، بينمـا تخـسر ٩٠ ٪ من ذلك الدخل في حالة زيادة الرسوم الحكومية حيث تحقق فقط ٥٠ دولاراً، ولنا أن نقيس ذلك على المستوى العام للدولة.

يلتقي هذا المبدأ مع مبدأ استراتيجي آخر وهو التخطيط من منظور عـالمي لاقتطـاع حصـص استراتيجية ضخمة.

إذن جانب مهم من أسرار التفوق الاقتصادي الاستراتيجي يكمن في خفض التكلفة الذي يقوم على مبدأ كثافة الإنتاج الذي يمكن من تشغيل قاعدة ضخمة بطاقة قصوى.. ويحقق وعاءً أوسع للدولة تقتطع منه رسوم تحقق لها إيراداً ضخماً ليس لارتفاع النسبة المئوية للرسوم وإنما لضخامة وعاء التحصيل، وهذا هو المدخل الأساسي لما شهده العالم من تعاون دولي مشترك مع الغرب {أي أن الميزة النسبية هي السبب الأساسي للدخول في الشراكات الدولية}، وبدأ العالم يعرف ما يسمى بالإنتاج العالمي الذي لا يعرف جنسية، وأصبحت الشركات متعدية الجنسيات تبحث عن العمالة الرخيصة والقاعدة الضخمة من صغار المنتجين المتميزين بالإنتاج الجيد والرخيص.

بهذه الكيفية استطاعت بعض دول النمور من فك التناقض بين عدد من الأشياء كما يلي :

١. زيادة دخل الدولة رغم خفضها للرسوم الحكومية.
٢. زيادة دخل العامل والمنتج رغم خفض الأجرة على الانتاج.
٣. تمكنت من تحقيق جانب كبير من هدفها المتمثل في خلق فرص عمل لكل من يستطيع العمل، واستخدمت في نفس الوقت التقنيات الحديثة.
٤. حققت دخلاً عالياً للدولة وتمكنت من توزيعه بما يشمل صغار المنتجين وكبارهم.
٥. خلقت فرص عمل بصورة متواصلة مما أدى لزيادة القوة الشرائية وانعكس إيجاباً على الميزة النسبية والدخل القومي.
٦. تمكنت من غزو العالم اقتصادياً بالرغم من أنها الأبعد جغرافياً عن أسواق العالم {تكلفة نقل وارد المواد الخام وصادر الإنتاج الجاهز} وبالرغم من أنها تستورد كافة مدخلات الإنتاج لافتقارها للموارد الطبيعية، فإنها تفوقت بالسعر الرخيص والجودة العالية الشيء الذي جعل نظرية ريكاردو الخاصة بالميزة النسبية لا تتقيد بالضرورة {عبر التخطيط الاستراتيجي المتقن لتلك الدول} لا بالمكان ولا بامتلاك الموارد الطبيعية وإنما هناك أبعاداً أخرى ترتبط جميعها بالتخطيط الاستراتيجي العلمي لتلك الدول.
٧. تمكنت من ربط مصالح المنتجين الصغار والأفراد بالمصالح المحلية والدولية.

٨. استطاعت بناء ميزة نسبية عالمية كانت السبب في دخول العالم لمرحلة الشراكة الدولية والتي بموجبها تمكنت من خلق التشابك الإيجابي مع المصالح العالمية والذي أدى بدوره إلى تحقيق هدفين استراتيجيين هما:
   - الحصول على حصص استراتيجية هائلة في أسواق العالم.
   - انعكاس الشراكة الدولية على الأمن القومي لتلك الدول حيث أصبحت مصالح العالم لا تتحمل تهديداً لتلك المناطق من العالم.

كل ذلك تم تحقيقه عن طريق بناء الدائرة الاقتصادية الإيجابية، وهي عكس الدائرة السلبية في الدول النامية، فهي تمكن من تشغيل أعداد ضخمة من صغار المنتجين بطريقة ايجابية وفعالة ومستقرة، وهذا في حد ذاته يحبط أحد سلبيات العولمة.

ملاحظة :

هذا التوجه الاستراتيجي الجرئ هو الذي قاد المخطط إلى بلورة عدد من الأهداف الاستراتيجية المهمة لتلك الدول، من ذلك التخطيط من منظور عالمي للاقتصاد الوطني والحصول على حصص استراتيجية في الأسواق العالمية.

١. إن تخفيض النسبة المئوية للرسوم الحكومية يعني تخفيض دخل الدولة ما لم يتم زيادة الوعاء التمويلي، والعكس من ذلك هو ارتفاع الرسوم وبالتالي ارتفاع التكلفة التي تعني عدم إمكانية تحقيق ميزة نسبية وبالتالي انهيار التخطيط برمته.
٢. كما أن تحقيق الميزة النسبية يتطلب بجانب انخفاض أسعار المواد الخام، انخفاض آخر في أجرة العمالة، وهذا الوضع يتطلب تعويض العامل من خلال الإنتاج الضخم.
٣. فإذا أضفنا أن الاستراتيجية تهدف إلى تشغيل كل تلك الملايين من أبناء الوطن، فإن فك التناقض للنقطتين أعلاه يكمن في الإنتاج للسوق العالمي الذي يتيح زيادة للوعاء التمويلي للدولة وبالتالي يعطيها الفرصة لخفض النسب المئوية للرسوم، كما يتيح في نفس الوقت توفير فرص عمل للجميع في ظل إمكانية الإنتاج الكثيف بسعر منخفض.

إذن كما ذكرنا من قبل إن تحديد الأهداف الجريئة يقود نحو التفكير في أمور كبرى لا تخطر في البال في حالة التفكير الصغير، فإن هذا الوضع انطبق على المخططين والسياسيين بتلك الدول، فوجدوا أنفسهم في وضع يقودهم نحو تحديد أهداف استراتيجية كبرى كتلك التي تحدثنا عنها.

نطاق التخطيط :

من السرد أعلاه ندرك أن تحقيق المزايا النسبية العالمية فرض على بعض الدول مثل اليابان وكوريا الجنوبية، أن تتولى عمليات التخطيط الاستراتيجي من منظور عالمي، في الوقت الذي أدى فيه غياب أو ضعف التفكير الاستراتيجي الذى جعل الحوارات الوطنية في الدول النامية تدور حول بنود غير مطروقة إلى اليوم مثل الحوار حول فلسفة تحقيق المزايا النسبية العالمية أو استراتيجيات السيطرة على أسواق عالمية معينة أو استراتيجيات تعزيز القدرات التفاوضية للدولة، الخ فإذا كانت الظروف قد حتمت على تلك الدول أن تتولى التخطيط من منظور عالمي وهي لا تملك أي ثروات أو موارد طبيعية عالمية تذكر، فإن انطلاق التخطيط الاستراتيجي لدولة ذات موارد زراعية ضخمة كالسودان، لا يتسع لها إلا السوق العالمي من منظور محلي يكون أمراً غير منطقي على الإطلاق، وبالتالي فإن التخطيط من منظور عالمي للمخطط السوداني لو تم فإنه سيقود إلى التفكير في بنود أخرى استراتيجية تقوده نحو تأسيس شراكة دولية ضخمة.

قياساً على ذلك فإنه ما لم ترتفع قدرات المؤسسات السياسية إلى المستوى الاستراتيجي بالدول النامية، فإن الهم الوطني سيكون حبيساً لطموحات ضيقة للغاية.

الدائرة المتصلة الإيجابية :

نعود هنا لنتحدث عن الشق الثاني وهي الدائرة الإيجابية المعبرة عن استراتيجية بعض دول شرق آسيا، حيث نجد أن تلك الدول قد قامت ببناء استراتيجيات تتلخص في الاتجاه بالاستثمار اتجاهاً رأسمالياً لصناعات ضخمة لكنها تعتمد اعتماداً كلياً على قاعدة ضخمة من صغار المنتجين لإنتاج الأجزاء والمدخلات المطلوبة لهذه الصناعات.. هذه الاستراتيجية ما هي إلا محاولة لتقليل الآثار السالبة للاتجاه الرأسمالي {والذي يصبح

أكثر خطورة في عصر العولمة} الـذي يحقـق دخـلاً عاليـاً لعـدد محـدود مـن المـستثمرين، والاشتراكي الذي يقل فيه الدخل الفردي وينخفض فيه مستوى الجودة.. وبالكيفيـة الـتي تم بها تنفيذ الاستراتيجية فقد أصبحت الشركات الوطنية العملاقة تعتـمد اعتمـاداً كـبيراً في الحصـول على مدخلات الإنتاج من صـغار المنـتجين {لاحـظ علـى سـبيل المثـال أن صناعة الكمبيوتر الآن في كافة انحاء العالم تعتمد على صغار المنتجين في آسيا } فيما وجد صغار المنتجين الفرصة للعمل بطاقة إنتاجية قصـوى أو عاليـة للغايـة، إن هـذه الـسياسة أدت إلى خفـض التكـاليف الإنتاجيـة للـسلع نتيجـة للعمـل بالطاقـة القـصوى وتقليـل التكاليف المباشرة يضاف لذلك انخفاض أسعار المواد الخام بالنسبة لصغار المنتجين والذي يعود لسببين.. الأول هو أن الشركات الكبرى تقوم بشراء هذه المواد بأقل الفوائد البنكيـة الممكنة، وهي التي تباشر عمليات الشراء من السوق العالمي وبالتالي فهي تتحـصل علـى أفضل الأسعار في العالم لشرائها من البوارص أو الأسواق العالميـة التي تتوفر فيها أرخص الأسعار عالمياً كما أن ضخامة الطلبيات تتدخل في خفض الأسعار أكثر، وأن شـراء هـذه المواد بواسطة الشركات بما لديها من معامل وخبراء يمكنهـا مـن تـوفير مـواد بمواصـفات عالية وهو ما لا يمكن للمنتج الصغير تحقيقه، فيمـا نجـد العكـس تمامـاً في الـدول الناميـة ومنها السودان حيث يقوم المنتج الصغير بالشراء من السوق المحلي على مـستوى التجزئـة أو الجملة وهذا يؤدي إلى رفع التكلفة لأكثر من سبب أهمها أن الشراء في نهاياتـه لا يـتم من البورصة العالمية وإنما غالباً من أسواق إقليمية مجـاورة والـتي غالبـاً مـا تكـون محملـة بالرسوم والجمارك والأرباح المحليـة، والشيء الآخر أنها تـتم بكميـات صـغيرة وبالتـالي بأسعار أعلى، علاوة على نقلها بتكلفة أعلـى لقلـة الكميـات ومـن ثـم تحملـها لرسـوم وجمارك وضرائب عالية ومزدوجة دعك من الرسوم المحليـة الأخـرى وتكـاليف التمويـل الباهظة والتي قد تتكرر أكثر من مرة على نفس الـشحنة أو نفـس الـسلعة وحيـث يقـوم المستورد بتحميل تكاليف التمويل على البضاعة زائـداً أرباحـه وقـد يقـوم تـاجر الجملـة بشرائها بمساعدة تمويل بنكي وهكذا إلى أن تصل إلى المنتج الصغير الذي قد يشتريها أيضاً بتمويل من بنك آخر أو بالعدم شراء كميات صغيرة {تجزئة} وهي مكلفة جداً ولاتكفيـه للعمل باسـتمرار لعدم التسويق وارتفاع التكاليف مما يعني بالتالي تحميل الإنتاج تكـاليف

غير مباشرة أكثر.. أما السبب الثاني فهو دخول هذه المواد إلى الدولة عبر رسوم حكومية مقبولة، أي أن العبرة هنا في زيادة دخل الحكومة عبر زيادة وعاء التحصيل في ظل انخفاض النسبة المئوية، يلتقي هذا المبدأ مع مبدأ استراتيجي آخر وهو التخطيط من منظور دولي لاقتطاع حصص استراتيجية ضخمة، إذن سر التفوق الآسيوي في خفض التكلفة يقوم على مبدأ كثافة الإنتاج الذي يمكن من تشغيل قاعدة ضخمة بطاقة قصوى.. ويحقق وعاءً أوسع للدولة تقتطع منه رسوماً تحقق لها إيراداً ضخماً ليس لارتفاع النسبة المئوية للرسوم وإنما لضخامة وعاء التحصيل، وهذا هو سر قبول اليابان للدخول في تعاون دولي مشترك مع الغرب إذ أن السر الأصفر لا يمكن تحقيقه في ظل حصص سوقية ضعيفة..

إن كل ذلك يدخل في تدعيم الدائرة المتصلة الإيجابية.. ونواصل في أسباب تأثير هذه السياسة في خفض التكلفة لنجد أن ذلك تم لسببين :

الأول أن المنتج يعمل بالطاقة القصوى مما يعني إنتاج عدد كبير من وحدات الإنتاج ونضرب هنا مثلاً بمنتج صغير يعمل في إنتاج المسامير، فإذا كان الخراط في الدول النامية مثل السودان يعمل بمعدل ١٠٠ مسمار في اليوم وهي عبارة عن الطاقة التي يستوعبها السوق {وعدم وجود السوق ناجم عن الحلقة المفرغة السلبية وعدم وجود ارتباط بالأسواق الدولية بالكيفية التي ذكرناها}.. نعود لمثالنا لنجد ان الخراط السوداني يبيع المسمار الواحد بخمسة عشر سنتاً امريكياً بربح ٥ سنتات لكل مسمار وهذا يعني تحقيقه لربح يومي يساوي ٥ دولارات أي ١٢٥ دولاراً شهرياً.. فيما نجد أن الخراط الآسيوي يمكن أن ينتج ١٠٫٠٠٠ مسمار يومياً هي طاقته القصوى أو شبه القصوى التي يوردها لمصنع ما لتجميع السيارات أو الماكينات وما إلى ذلك.... فيما نجده يبيعها بمعدل أربعة سنتات للمسمار الواحد بربح سنت واحد فقط لكل مسمار.. إن ارتباط هذا الخراط بالمصالح الدولية عبر الاستراتيجية المحلية المتقنة هو الذي وفر له الفرصة للإنتاج بهذه الكمية الضخمة والعكس صحيح في حالة الخراط في السودان على سبيل المثال والذي تعكس معاناته وظروف عمله التي ذكرناها قصور وارتباك التخطيط الاستراتيجي الذي

يحقق الانسجام والتكامل بين الأنشطة داخل الدولة وربطها دولياً وإقليمياً كما هو الحال في شرق آسيا.

إن تكلفة الإنتاج للخراط السوداني عالية للغاية كما أنه يقوم بتحميل كل التكاليف الثابتة من إيجار محل وكهرباء وعمال مساعدين ومصروفات أخرى كرسوم الدعم {دعم الصحة.. التعليم.. الزكاة.. رسوم الإنتاج.. رسوم المحافظات.. الخ} وكل ذلك على كمية صغيرة من الإنتاج مع رفع معدل أرباحه في كل مسمار حتى تغطي له الحد الأدنى من تكاليف المعيشة دعك من تطوير نفسه.. كل ذلك بدون حساب إهلاك ماكيناته عند حساب التكاليف الإنتاجية، مما يعني تدهوره بعد حين وخروجه من السوق وتلف رأس ماله.. في نفس الوقت نجد الخراط الآسيوي المذكور يحمِّل نفس التكاليف الثابتة على إنتاج ضخم من المسامير مما يمكنه من تخفيض التكلفة والبيع بربح سنت واحد فقط وتحقيق ربح في حدود ١٠٠ دولار أمريكي يومياً {١٠٫٠٠٠ مسمار × ١ سنت = ١٠٠ دولار} مقابل ٥ دولارات للخراط السوداني.. أما إذا حسبنا الإيراد الحكومي نجد أن الايراد السوداني يساوي تقريباً بافتراض أن النسبة من الرسوم المختلفة تساوي ٥٠ ٪ {٦ سنت قيمة حديد كل مسمار × ١٠٠ مسمار × ٥٠ ٪ = ٣ دولارات } في حين ان الدخل الآسيوي بالرغم من انخفاض سعر الوارد من الحديد لكونه وارداً باسعار البورصة العالمية {نصف تكلفة السودان }، فإن الدخل يساوي بافتراض أن نسبة الرسوم ٥ ٪ فقط { ٣ سنت قيمة حديد المسمار الواحد × ١٠٫٠٠٠ × ٥ ٪ = ١٥ دولاراً} أي خمسة اضعاف الإيراد الحكومي برغم من انخفاض النسبة، ويمكن ان تلاحظوا الأثر الواضح على التكاليف في الحالتين وعلى مستوى أداء الدولة في الحالتين وفي تصديها لمهامها من تنمية اقتصادية واجتماعية وخدمات..

إن إنتاج العامل الآسيوي لا يتحمل أي رسوم حكومية إضافية وذلك يعود إلى حسابات حكومية دقيقة تعتمد على حساب آثار أي زيادات على التكلفة والمنافسة الدولية، ساعدها في ذلك الاستراتيجية الشاملة..

اما السبب الثاني فهو ارتفاع جودة المنتجات لدى العامل الآسيوي والتي نجمت عن الخبرة الناتجة من التدريب التقني العالي والدعم الفني والتقني المستمر من الدولة والشركات {وجود استراتيجية تعليمية تواكب متطلبات التنمية والأهداف الاستراتيجية للدولة، وهذا أيضاً يعكس قصور الهم الوطني في بعض الدول النامية خلال الخمسين عاماً الماضية}، علاوة على شروط الجودة القاسية التي تفرضها الشركات على صغار المنتجين بما يؤدي للمساهمة في إتقان الإنتاج بصورة واضحة.. كما أن الماكينة التي يعمل عليها الخراط لم تستورد أو تُشترى للخراط عشوائياً وإنما تم تحديد مواصفاتها عبر الخبراء المختصين في الشركات العملاقة والذين هم قطعاً أفضل علمياً من المنتج الصغير في تحديد مواصفاتها مما يعني أن إنتاجها سيكون وفق المواصفات المطلوبة ووفق ما يطلبه السوق العالمي، وينطبق نفس الشيء في شراء المواد الخام { لا نستطيع أن نجد ذلك في معظم الدول النامية لغياب الاستراتيجية} .

إن تأسيس هذه الشركات الوطنية العملاقة مع وجود التسهيلات الحكومية الموزونة مكّنت هذه الشركات من الاضطلاع بدورها تماماً، وهي بإمكاناتها المادية والعلمية ومن خلال الاستراتيجية الشاملة المتقنة الصنع قامت بتخطيط أعمالها من منظور عالمي متقدم، فقامت بمسح الأسواق العالمية وحددت أهدافها والأرقام الممكن إنتاجها وفقاً للجودة والأسعار المحددة في دراساتها المبنية على ذلك، وحددت درجة المنافسة على ضوء تلك التكاليف المنخفضة.. ويتضح لنا ذلك إذا تخيلنا انتاج ماكينة معينة والتي تتركب من عدة مئات من القطع الصغيرة {كالمسمار موضوع المثال} حيث إن الفرق في التكلفة بين إنتاج معظم الدول النامية وآسيا سيكون كبيراً بنفس نسبة الفرق بين سعري المسمارين تقريباً، مما يعني عدم قدرة الدول النامية على المنافسة في ظل حرية التجارة الدولية والتي نقبل عليها خلال سنوات وبالتالي تفريخ عدد أكبر من الفقراء.

إن هذه الاستراتيجية قد أدت إلى تغلغل سلع تلك الدول في الأسواق العالمية وقد تمت عبر دائرة إيجابية كما ذكرنا تكونت نتيجة لتوفر الشروط التي ذكرناها والمتعلقة

بالاستراتيجية الذكية لتلك الدول والسياسات المصاحبة لها، وقد نجم عن ذلك توفر السلع بأسعار رخيصة وجودة عالية كالآتي

إنتاج رخيص وجودة عالية

يعني

توزيع بكميات أكبر

يعني

تشغيل المصانع بطاقة إنتاجية قصوى اقتصادية

يعني

تشغيل القاعدة العريضة من صغار المنتجين بطاقة قصوى

يعني

ارتفاع جودة الإنتاج وانخفاض التكلفة بصورة لا يمكن إنجازها في النظام الرأسمالي التقليدي.

يعني

انخفاض سعر السلع والإنتاج

يعني

توزيع كميات أكبر لعدم مقدرة الشركات الأخرى على المنافسة

يعني

زيادة معدل أرباح المنتجين في القاعدة وعلي مستوى الدولة

يعني

ارتفاعاً في القوة الشرائية للدولة {حكومة وأفراداً وشركات}

يعني

رغداً في العيش والحاجة لخدمات أفضل طبية تعليمية وثقافية وأنماطاً شرائية جديدة الخ

ويعني أيضاً

دخلاً حكومياً أفضل

يعني صرفاً أكثر على التنمية وتحسين الخدمات

يعني

وظائف جديدة ومشروعات جديدة

يعني

قوة شرائية جديدة

يعني

فرصاً استثمارية جديدة

يعني

رغداً في العيش وارتفاع معدلات الشراء والحاجة لخدمات أفضل طبية وتعليمية وثقافية الخ وهي أهداف حكومية في المقام الأول.. إلا أن العبرة في كيفية نجاحها في التوصل إلى هذه الدائرة الإيجابية حتى تمكنت من تحقيق هذه النتائج الباهرة.. هنا فقط يمكن أن نتبين علاقة التخطيط الاستراتيجي بالبنيان الاجتماعي للتنمية الاجتماعية.

هنا فقط وفي ظل دائرة إيجابية كهذه يمكن أن نتحدث عن نجاح سياسة التحرير، حيث إن هذه الدائرة بإيجابياتها تستطيع أن تمتص صدمات وسلبيات سياسات التحرير ومنها تشريد العمال، وإن تطبيق سياسة التحرير في ظل الدائرة السلبية كان السبب الرئيسي للتدهور الاقتصادي في العديد من الدول النامية بل ودول كبرى مثل روسيا.

وهكذا تستمر الدائرة في التأثير دوماً إيجاباً على الجودة والتكلفة وزيادة الدخل الحكومي، وتستمر العملية عبر الدائرة المغلقة في تناغم وانسجام وتكامل.

هذه الدائرة ببساطة هي المعبرة عن التخطيط الاستراتيجي العلمي الذكي والذي بدوره يعبر عن النهج العلمي الراقي للجيش الأصفر أو دول النمور الآسيوية كما يحلو للكثيرين تسميتهم. وهي من أهم وأنجع وسائل الاندماج المأمون مع العالم وامتصاص الآثار السالبة العولمة بل وتحقيق مصالح استراتيجية عملاقة للدول النامية، فتوفير دائرة إيجابية كتلك التي أشرنا إليها يمكن أن تحول دولة كالسودان بما يملكه من موارد هائلة، إلى قوة اقتصادية عالمية عظمى، إلا أننا نذكر هنا أن تحقيق هدف استراتيجي عظيم مثل ذلك في ظل الصراع الدولي العنيف حول المصالح، لا يمكن أن يتم دون استصحاب

الاستراتيجيات السياسية بمداخلها الأمنية والدولية وغيرها، وهو ما يوضح الارتباط بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية مع الجوانب السياسية والأمنية والدولية.

نعود لنتدبر هل كان من الممكن يا ترى أن يتم هذا النجاح في شرق آسيا بدون هذا التخطيط الاستراتيجي الحكومي المتقن والذي يكفيه أنه علاوة على نجاحاته الأخرى فقد ربط المنتج الصغير بالعالم وجعله رقماً مهماً منسجماً ومتكاملاً مع أسواق العالم؟ الإجابة أكيد لا.. وهل من الممكن للدول النامية دخول أسواق يتم التخطيط لها بهذا المستوى الراقي؟ الاجابة قطعاً لا.. ولعل هذا يبرر التخلف الذي تعيشه الدول النامية بالرغم من امتلاكها لإمكانات أفضل بمراحل مما كانت تملكه دول شرق آسيا

مشروعات الأسر المنتجة في الدول النامية :

لقد ظلت مشروعات الأسر المنتجة ترد في معظم الخطط الاقتصادية والاجتماعية بالدول النامية في الحقب الماضية، إلا أنها ظلت طول الوقت تفتقد إلى الفلسفة والإطار الذي يؤدي إلى التكامل والتناسق والارتباط بين المنتجين صغارهم وكبارهم، إننا على يقين من أن خطط مشروعات الأسر المنتجة بالدول النامية إذا تمت ضمن تخطيط استراتيجي بالكيفية التي ذكرناها فإنها يمكن أن تحقق ما تصبو اليه تلك الدول، بمعنى آخر فإننا نلاحظ على سبيل المثال أنه إذا قام مواطن من إحدى الدول التي تطبق الاستراتيجية الذكية التي تحدثنا عنها، بشراء ماكينة خياطة على سبيل المثال أو آلة لعصر الزيت.. الخ فإنه قطعاً يشتري تلك الآلة عبر استراتيجية الدولة التي تضعه تلقائياً ودون علمه في كثير من الأحيان في سلسلة اتصال تحقق الانسجام والتكامل بينه وبين الشركات الوطنية العملاقة التي تربطه تلقائياً بالأسواق الدولية بالكيفية التي شرحناها.. هذا المنتج عكس ما هو في الدول النامية لايعاني من مشاكل التمويل كما تلاحظ أن توفير المواد الخام ليس شأنه إنما تأتيه عبر الشركات الوطنية العملاقة التي تؤمن مواصفاتها وأسعارها وفقاً لما هو مطلوب للمنافسة دولياً ومحلياً، كما أنه لا يعاني من مشاكل تسويق فهو هم الشركات الكبرى التي تقوم بالتجميع أو التصنيع النهائي، كما أن هذه السلسلة تمنحه التدريب وفق ما تتطلبه التطورات التقنية الحديثة من آن لآخر.. هكذا حال الأنشطة في الدول المتقدمة

أما في الدول النامية فلا توجد صلة بين صاحب المعصرة أو مشغل الأحذية أو الملابس أو صانع قطعة الغيار مع المصالح بالدولة بل يوجد تنافر وصراع، وهكذا يمكننا أن نلاحظ الفرق بين ذلك العامل والمنتج السوداني الصغير..

إن وجود هذه المصالح المشتركة المتكاملة بالكيفية المذكورة جعل دور الدولة أكثر فاعلية وهي تتقدم للمساهمة في فتح الأسواق الدولية وتحقيق المصالح عبر جهود يشارك فيها رئيس الدولة والوزير والمحافظ والسفير والمعلم والإعلامي ومسئول المحلية والموظف والعامل والمواطن.. وكلها تتم في تناسق نحو هدف استراتيجي واحد، إلا أن أداة التنفيذ كانت هي الشركات، ممثل الدول في القرن القادم.

الأسس والمرتكزات المطلوبة للتخطيط الاستراتيجي :

يمكن فيما يلي ذكر أهم الأسس والمرتكزات المطلوبة للتخطيط الاستراتيجي، وهي:

١. العمل بمبدأ أن ربط المصالح هو أفضل وسيلة لتحقيقها وحمايتها.

إن الخيار الرئيسي للتعامل مع المصالح الدولية والمخططات الطمعية هو تعميق الوجود في الأسواق الدولية عبر الشراكة الدولية وتنمية وتطوير المنافع المتبادلة، طالما أن كل ذلك يتم من منطلقات واستعدادات استراتيجية مكتملة.

٢. أن أفضل وسيلة لتحقيق الأمان للاقتصاد الوطني هو القاعدة الإنتاجية العريضة من صغار المنتجين الذين يتميزون بإنتاج جيد ورخيص بالمستوى العالمي {مثل منتجي قطع صناعة الكمبيوتر بالهند التي لا يستطيع أي نشاط استثماري في هذا المجال أن يتخطاها}.

٣. أن الحصول على حصص استراتيجية في أسواق العالم يعني التعامل في كميات ضخمة من السلع تدخل في إطار المصالح الدولية الشيء الذي يتطلب استيفاء كافة الترتيبات التي تضع الاقتصاد في وضع المبادرة والسيطرة وليس الاستسلام، ولعل التجارب في عالم اليوم قد أثبتت أن الأسعار ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى وجود تلاحم وارتباط استراتيجي بين المنتجين وأصحاب المصالح، ولا تجدي

هنا التكتلات قصيرة الأجل أو تلك المبنية على رؤى قصيرة الأجل، فإذا كان التلاحم العربي في ١٩٧٣
قد كسر شوكة الولايات المتحدة الأمريكية، فإن التخطيط الاستراتيجي الغربي اللاحق قد أجهض ذلك التلاحم العربي لأنه لم يكن مؤسساً استراتيجياً وما يشمله ذلك من الاتفاق السياسي الاستراتيجي العربي.

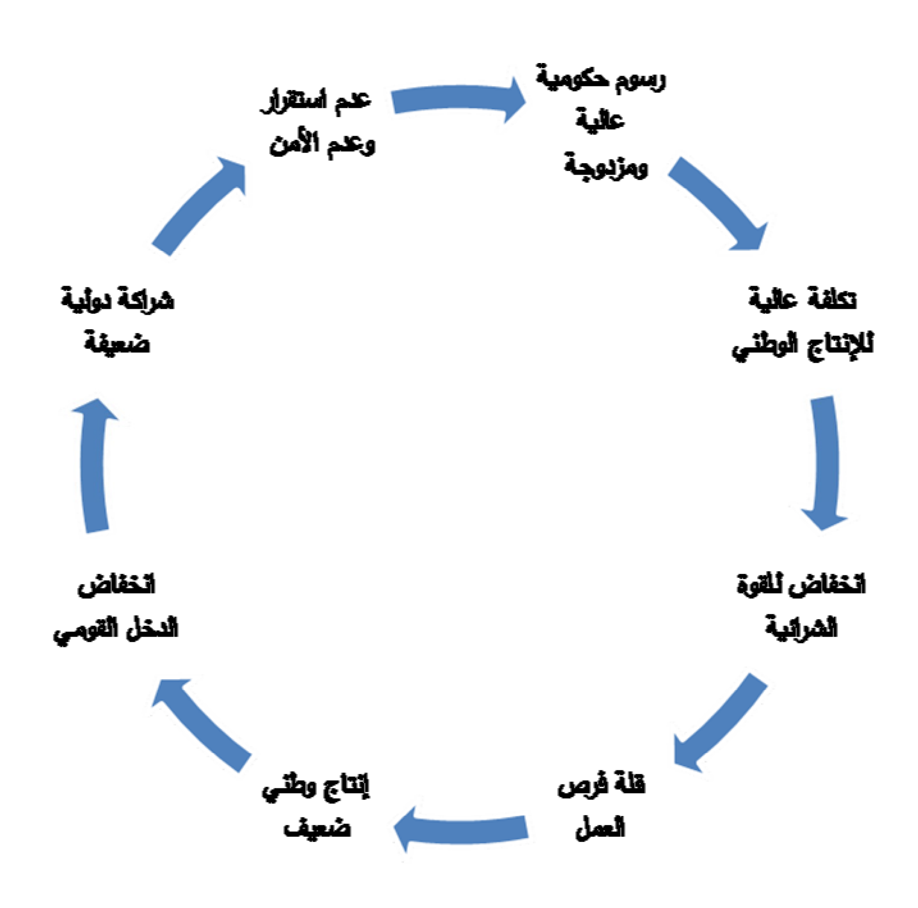
٤. أن الاقتصاد الدولي مرتبط بآليات يمكن ان نسميها آليات الفوضى، فمن المعروف أن الاقتصاد العالمي يحتاج إلى سيولة نقدية سواء لتشغيل حركة التجارة والاقتصاد أو لسد عجز موازين المدفوعات، وإذا نقصت هذه السيولة عن المستوى المطلوب فانه ينجم عن ذلك ما يسمى بالكساد، وإذا أدركنا حجم الأموال التي تجوب العالم والتي تقدر في حدود ١٠٠ تريليون دولار أي حوالي ثلاثين ضعفاً من حجم التجارة الدولية، فإنه يمكن إدراك خطورة تلك الفيضانات من الأموال الهائجة التي يمكن أن تدمر أعتى اقتصاد في فترة زمنية وجيزة كما حدث في شرق آسيا قبل عدة سنوات مما أدى إلى تشريد العمال وتخفيض قيمة العملات بتلك الدول وإحداث انهيار كبير للاقتصاد، وأن إجهاض ذلك يرتكز على مدى وجود تلاحم وارتباط مصلحي محلياً وإقليمياً ودولياً.

٥. أن الدخول في الشراكة الدولية بالكيفية التي حددناها يقود إلى تحقيق الأمن القومي، وبهذه الكيفية تكتمل حلقات كثيرة مهمة.

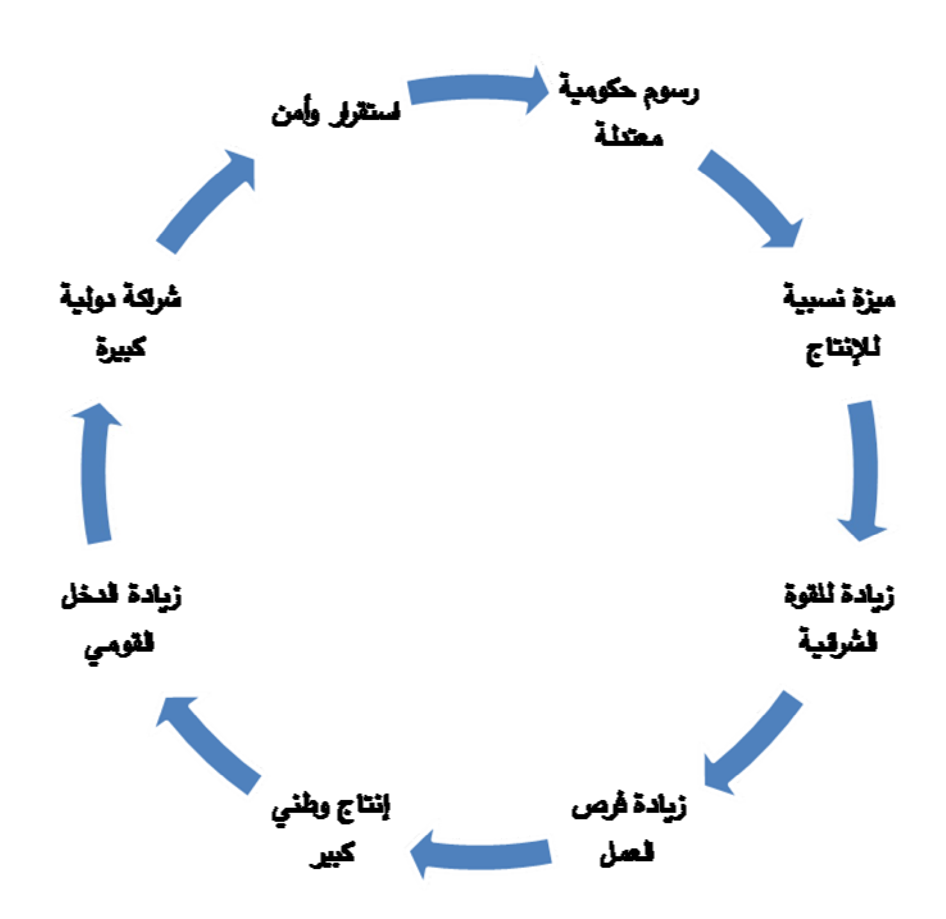
٦. أن التخطيط للاقتصاد من منظور عالمي ينعكس في إدراك التحديات والمخططات الاستراتيجية الأجنبية بصورة أكثر واقعية وبالتالي التعامل مع كافة الأمور المتعلقة بتعزيز المواقف التفاوضية وتأمين ثروات البلاد بصورة أكثر فاعلية ومن ذلك تعزيز الوحدة الوطنية والترتيبات الإقليمية وغيرهما.. كما يؤدي التخطيط للاقتصاد من منظور عالمي إلى تغيير بيئة التخطيط من المحلية إلى العالمية وما يتبع ذلك من تغيير في الأنماط الاستهلاكية والعادات الشرائية ومستوى الجودة ومعايير ممارسة التجارة الدولية من دقة والتزام ومواعيد الخ وما يتبع ذلك من

تغيير في منهجيـة وسـلوك التخطـيط.. وصـولاً إلى تحقيـق حـصص اسـتراتيجية ضخمة في أسواق العالم كشرط أساسي لتحقيق الفلسفة الاقتصادية.

الدائرة السلبية



الدائرة الإيجابية



أهمية التخطيط الاستراتيجي للدول النامية :

من خلال هذه الدراسة يتبين لنا الآتي :

١. أن التطورات على الساحة الدولية والإقليمية تستدعى تطوراً في مجال ممارسة إدارة الدولة ومؤسساتها وشركاتها حيث أصبحت الأهداف أكبر وأكثر تعقيداً وتغيرت مساحات البيئة التي تتعامل معها وتنوعت وازدادت تعقيداً وأصبح تحقيق الأهداف وحل المشكلات المحلية مرهون أكثر من أي وقت مضى بمدى وجود ترتيبات وتعاون مع البيئة الإقليمية والدولية، وتحولت ساحات القتال إلى معارك ينتصر فيها المتفوق علمياً، المتقدِّم في مجال التخطيط الاستراتيجي، الشيء الذي أصبح يستدعي بالضرورة أحزاب وشركات ومؤسسات وقيادات ذات تفكير استراتيجي.

٢. أهمية التخطيط الاستراتيجي القومي للدول النامية الذي ينبغي أن يستجيب بصورة فاعلة للمهددات والمخاطر الدولية ولمتطلبات التجارة الدولية والنظام الاقتصادي العالمي الجديد واستيفاء الترتيبات الاستراتيجية التي تكفل دعم المركز التفاوضي القومي وعلى رأسها التكتل الإقليمي، ويعمل على الترتيب لشراكات عادلة مع الشركات الأجنبية ويعمل على تحقيق وبناء القدرات والمزايا التنافسية من منظور عالمي مفتوح.

٣. أهمية الاتفاق الوطني الاستراتيجي على المصالح الاستراتيجية للبلاد.

٤. أهمية انفتاح نطاق التخطيط والوعي والإدراك ليتحول من المحلية إلى العالمية وان ذلك سينعكس على كل أوجه الخارطة الاقتصادية، مثال لذلك :

   ١. ستقود إلى التكتلات الاقتصادية والإقليمية
   ٢. ستؤثر على السياسات المالية الحكومية
   ٣. ستؤثر على حجم وطبيعة أهداف الدولة والشركات
   ٤. ستنعكس على القوانين واللوائح المحلية
   ٥. ستؤدى إلى إحداث نقلة نوعية في جودة المنتجات والخدمات
   ٦. ستقود إلى التوجه نحو التقنية الحديثة والأساليب الحديثة في الإدارة

أهمية التخطيط الاستراتيجي للشركات في الدول النامية :

باستعراض الظروف والعوامل السابق ذكرها واضعين في الاعتبار حقيقة مهمة وهى أن ممثل الحكومات والدول لإدارة حوار المصالح التجارية في عالم اليوم هو الشركات، فإننا ندرك أهمية وخطورة التخطيط الاستراتيجي للشركات بالدول النامية، كما ندرك أيضاً أهمية التخطيط الاستراتيجي القومي الذي ينطلق من خلاله التخطيط الاستراتيجي للشركات، الذي ينبغي أن يحقق عدداً من الأشياء وفقاً للمعطيات أعلاه أهمها :

١. أن يعزز مبدأ التخطيط منظور دولي .
٢. تحقيق وبناء قدرات ومزايا تنافسية للشركات من منظور عالمي مفتوح .
٣. الاستجابة للمهددات والمخاطر الدولية .
٤. الاستجابة لمتطلبات التجارة الدولية والنظام الاقتصادي العالمي الجديد.
٥. الترتيب لشراكات عادلة مع الشركات الأجنبية والأسرة الدولية.
٦. التجسيد لمبدأ الانتقال الإيجابي لرؤوس الأموال الأجنبية الذي يصطحب حركة المال مع الحصول على التقنية والحصص الاستراتيجية في أسواق العالم .
٧. *اقتطاع حصص استراتيجية في أسواق العالم.*

أن يفرز فلسفة اقتصادية تقوم على :

١. سياسات مالية ونقدية متوازنة.
٢. خلق بيئة جاذبة تلقائياً وليس عبر قانون تشجيع الاستثمار فحسب .
٣. تعزيز ودعم التكامل والارتباط والتناسق بين الأنشطة في الدولة.
٤. خلق الارتباط والتكامل بين صغار المنتجين الوطنيين والشركات الكبرى.

أن يفرز سياسات تعمل وتشجع على :

١. إنشاء شركات المساهمة العامة.
٢. دخول الشركات الوطنية في تكتلات كبرى.
٣. استجلاب التقنية المتطورة .
٤. استخدام الأساليب العلمية في الإدارة .

ومن المؤكد أنه يمكن إعداد كافة الدراسات الاستراتيجية التي تحقق تلك الأهداف الاستراتيجية التي أشرت إليها أعلاه، إلا أن الشروع في تطبيقها لا يمكن أن يتم دون وجود إرادة سياسية واتفاق وطني استراتيجي حولها مدعوماً بموقف تفاوضي قوى على المستوى العالمي الشيء الذي يقود إلى أهمية الدخول في ترتيبات إقليمية من شأنها تحقيق ذلك، وهو ما سبق وتعرضنا له.

الشراكة بين الحكومة والقطاع الخاص :

إن أوضاع النظام الاقتصادي عامةً في الدول النامية، تأتي في ظل ظروف محلية ودولية معقدة، وهذا يشير إلى أن معالجة وتطوير الأوضاع الاقتصادية والنقدية لا يمكن أن يتم من خلال حلول قصيرة الأجل كتعديل سياسات أو تطوير لخطط، بل إن استدامة الحل وكفاءته وضمان تحقيقه للمطلوب منه يستدعي أن ينطلق من خلفية رؤية استراتيجية تشمل الجانب الاقتصادي كله، فما يجري في العالم هو صراع مصالح اقتصادية وهذا ما جعل الاقتصاد والسياسة وجهين لعملة واحدة، وعلى هذه الخلفية تأتي السياسات والخطط والتشريعات الخاصة بالنظام المصرفي.

هذا يعني أن مواجهة التحديات الاقتصادية لها أبعاداً اقتصادية وأخرى سياسية، وبدون إدراك هذه الحقيقة والتعامل معها، يعني التوصل لحلول قاصرة لن تفي بالغرض المطلوب.

كما لا بد من الإشارة إلى بعض الحقائق العلمية المتفق عليها عالمياً والمهملة في ثقافة معظم الدول النامية، والتي تتجسد في أن تحقيق الأمن القومي يتطلب امتلاك القوة الشاملة أو بعضها التي تتكون من عدد من العناصر على رأسها القوة الاقتصادية والسياسية وليس القوة العسكرية فقط، وهذا يعني أن الضعف في هاتين القوتين يؤدي لتهديد الأمن القومي، وبالتالي فإن تنفيذ خطط أو إصدار سياسات قاصرة أو ممارسة سلوك اقتصادي أو سياسي يعطل أو يمنع تحقيق المصالح الوطنية، يعني تهديد الأمن القومي للدولة. وعلى هذه الخلفية ينبغي أن ينطلق السلوك والممارسة السياسية.

لا يمكن من الناحية العلمية وضع معالجات لقضية ما دون تحليل يشخص ويحدد الأوضاع، وبتلخيص لما ورد في هذا الكتاب يمكن ان نجمل ملخص **التحليل فيما يلي**.

١. تتميز الدول النامية بثروات طبيعية هائلة ومتنوعة على رأسها الأرض الزراعية الخصبة الشاسعة والماء والنفط ومصادر الطاقة البديلة وجميعها تشكل محاور الصراع الدولي الذي يجري في الساحة الدولية.
٢. هذه الموارد تتيح لتلك الدول فرصة واسعة في السوق العالمي يتجسد أهمها في سد جانب من النقص في الطاقة والغذاء العالمي والعربي والإفريقي، وتجسد في نفس الوقت مدخلاً لتشكيل تهديد يتمثل في مواجهة صراع المصالح الدولية، في حال عدم وجود الترتيب الاستراتيجي المطلوب.
٣. إمكانات إنتاج الطاقة االبديلة صديقة البيئة كغاز الميثانول، في ظل أزمة الطاقة وإشكالات التلوث البيئي على الصعيد العالمي، تشكل فرصة لتحقيق مصالح استراتيجية على الصعيد المحلي والدولي
٤. عدم وجود بنود وطنية ضمن الهم الوطني في معظم الدول النامية تسعى لبناء القوة الاقتصادية العالمية واقتطاع حصص استراتيجية في الأسواق العالمية وامتلاك القوة الاستراتيجية المطلوبة لتحقيق ذلك من كافة الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وبالتالي ظل الهم الوطني في خانة رد الفعل {عدا بعض الحالات} وليس المبادرة، وهو وضع لا يقود لتأسيس أوضاع مستقبلية.
٥. عدم وجود اتفاق وطني حول المصالح الوطنية الاستراتيجية في العديد من الدول النامية، الشيء الذي انعكس على الهم الوطني وتفاقم الخلاف السياسي دون مراعاة للمصالح الوطنية.
٦. الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية والاستفادة من الفرص المتاحة عالمياً، تحتم امتلاك القدرات والمزايا التنافسية العالمية للإنتاج الوطني، وهو بند ظل خارج إطار العديد من الحوارات الوطنية في الفترة الماضية.
٧. أهمية الشراكات الدولية التي تتيح التقانة الحديثة والتمويل والحصص الاستراتيجية في الأسواق العالمية.
٨. العولمة الاقتصادية وبروز منظمة التجارة العالمية وزوال سياسات الدعم والحماية الوطنية، أفرزت واقعاً جديداً يقوم على حتمية تعزيز القدرات التنافسية والمزايا

النسبية وأهمية التخطيط للاقتصاد من منظور عالمي يستصحب الأوضاع الداخلية ويراعي الفرص والمهددات والمتغيرات الخارجية ويرتب لعلاقات دولية تؤمن مصالح الدولة الاستراتيجية.

٩. بعض المشروعات الدولية المطروحة مثل مشروع الشرق الأوسط الكبير، تشكل تحدياً كبيراً لا يمكن التعامل معه إلا وفق ترتيبات استراتيجية في المجالات السياسية والدولية والاقتصادية.

١٠. التحديات الدولية والإقليمية والمحلية تحتم للتخطيط الاستراتيجي للدول النامية أن يتم من منظور عالمي يستصحب الموارد الطبيعية الوطنية والفرص المتاحة عالمياً .

١١. التعاون الدولي ترتيب استراتيجي مهم في مجال تنمية الموارد المائية والأرضية وحسن استغلالهما.

١٢. وجود عقبات داخل بعض الأحزاب في الحكم والمعارضة المتمثلة في المصالح الشخصية أو الحزبية الضيقة، تحول دون بلورة وتحقيق الترتيبات الاستراتيجية المطلوبة لمواجهة الصراع الدولي.

١٣. ضعف التخطيط الاستراتيجي السياسي الذي يؤمن تحقيق المصالح الاقتصادية.

القطاع الخاص والصراع الدولي حول المصالح :

إذا أدركنا أن معظم ما تعانيه الدول النامية الغنية بالموارد وما ستواجهه من تحديات ناجمة عن صراع المصالح الأجنبية حول ثرواتها الطبيعية الضخمة، وبالتالي إذا أدركنا بشكل عميق وكافٍ حجم الشراكة الدولية المقدر لتلك الدول الدخول فيها، في وقت أصبح فيه ممثل الحكومات في إدارة المصالح هو الشركات، يمكن تصور حجم وأهمية الاستراتيجية الوطنية تجاه تعزيز قدرات القطاع الخاص ودعمه وتمكينه من المنافسة العالمية وإدارة الشراكة الدولية نيابة عن الحكومة، كما يمكن استيعاب خطورة تعطيل وتقييد القطاع الخاص، الشيء الذي يقود في نهاية المطاف إلى تهديد المصالح الوطنية.

من المؤكد أنه يمكن إعداد كافة الدراسات الاستراتيجية التي تحقق تلك الأهداف الاستراتيجية التي أشرنا إليها أعلاه، إلا أن الشروع في تطبيقها لا يمكن أن يتم دون وجود إرادة سياسية واتفاق وطني استراتيجي حولها.

المناخ الجاذب:

إذا نظرنا إلى الأوضاع الاقتصادية الداخلية لمعظم الدول النامية وما تشمله من موارد وثروات وما تعانيه من نقص في التمويل والخبرة والتقنية والحصص الاستراتيجية في الأسواق العالمية، ونظرنا إلى البيئة الدولية وما تتيحه من فرص وما يسودها من صراع عنيف حول تلك المصالح، ندرك بأن الشراكة الدولية بين تلك الدول والأسرة الدولية تصبح أمراً حتمياً يتطلب الاستعداد المناسب لها، وأن مجرد الحديث عن وجود فرص في السوق العالمي في ظل امتلاك للموارد الطبيعية لا يكفي لتحقيق الطموحات الوطنية، ولعل الدليل على ذلك هو إجبار اليابان تلك القوة الاقتصادية العالمية على الدخول في شراكات عالمية حتى تضمن حصصها السوقية وتحقق أمنها القومي في الصراع الدولي حول المصالح وهي سياسة تقوم على أن ربط المصالح هو أهم وسيلة لتحقيقها وحمايتها، والدارس لتجربة الاتحاد الأوربي يجد أن التكتل الأوربي جاء على خلفية صراع أمريكي أوربي بشكل أساس على المنتجات الزراعية، وبالتالي لا يمكن التعامل مع الفرص المتاحة عالمياً كالفجوة الغذائية العالمية ودور الدول النامية فيها بسطحية دون ترتيب استراتيجي، لذلك **فإن من أهم الترتيبات المطلوبة للاقتصاد بالدول النامية الغنية بالموارد ما يلي :**

١. الاستقرار الداخلي والأوضاع السياسية
٢. ملاءمة الأوضاع الاقتصادية – التخطيط الاستراتيجي، السياسات المالية والنقدية...

إن أول ما تعنيه الشراكة الدولية هو حركة واسعة لرؤوس الاموال الاجنبية والوطنية، وهذا يعني أن عدم الشفافية الحكومية وعدم العدالة وعدم الالتزام بتنفيذ الخطط الموضوعة والسياسات المعدة والالتزامات المتفق عليها، فضلاً عن عدم توفر عوامل أخرى مثل سيادة القانون الذي يجعل المستثمر الوطني والأجنبي يطمئنان على

حقوقهما، وعدم سيادة النظام والمؤسسية، وعدم رشد السلوك السياسي والممارسة السياسية التي يمكن أن تهدد المصالح الاقتصادية أو تضر ببعض المنتجين أو تميز بينهم أو تحارب بعضاً منهم.. يعني عدم إمكانية تأسيس مناخ جاذب للاستثمار أو للشراكة الدولية. والواقع في العديد من الدول النامية يشير إلى بعض الأوضاع التي قادت لتضرر بعض الشركات الوطنية، تجسد بعضها في وضع سياسات وعدم التقيد بها، التمييز، عدم الشفافية، استمرار تأسيس الشركات الحكومية، تضرر بعض المستثمرين نتيجة لانعدام المؤسسية في بعض المؤسسات الحكومية وخضوع القرار لبعض القيادات هنا وهناك والتي قد يسعى بعضاً منها نتيجة لغياب الترتيبات الاستراتيجية، لتحقيق مصالح شخصية أو حزبية ضيقة، لتشكل مناخاً لا يتناسب وتحديات المرحلة والفرص المتاحة للدول النامية.

إن النظرة الاستراتيجية المتفحصة في حجم المصالح الممكن للدول النامية تحقيقها والرفاهية الممكن الوصول إليها، تجعل من أي سلوك في الدولة يؤثر في مناخ الاستثمار كالذي أشرنا له، يشكل جريمة تهدد الأمن القومي. .

المصالح الوطنية الاستراتيجية

إن أهم مقومات النجاح في الدولة هو قدرتها على بلورة وتحديد مصالحها الوطنية الاستراتيجية، ومن ثم تهيئة الأوضاع والظروف المناسبة لتحقيقها وتأمينها، وهي بهذا تشكل المرتكز الأساس الذي تدور حوله عمليات إدارة مصالحها في البيئة الدولية، وعلى النقيض فإن عدم بلورة ووضوح المصالح الوطنية والإجماع عليها، يجعل الدولة كمن يدخل في صراع المصالح الدولية دون سلاح.

الشراكة بين اتحاد أصحاب العمل والحكومة :

كل ما تحدثنا عنه من شراكة اقتصادية دولية بين الدول النامية الغنية بالموارد والأسرة الدولية، ستكون الشركات هي الممثل للحكومات مهما تعاقبت، وبالتالي فالشركات هي التي ستخلق فرص العمل وتدفع للخزينة العامة بالأموال من الجمارك والضرائب والرسوم، أي هي الوسيلة الأساسية لتحقيق الأهداف الحكومية، وهو وضع أصبح لا غنى عنه في عالم اليوم، فالشركات الحكومية لا تستطيع المنافسة، وهي تجربة تخطاها العالم.

إن المشاركة بين الحكومات والشركات، بل وكذلك الشراكات وتقاسم الأدوار بين الحكومات ومنظمات المجتمع المدني أصبح واقعاً في عالم اليوم من أجل تحقيق أهداف التنمية وتحقيق المصالح الوطنية، لذا فإن المنطق يقول بأن الأمر طالما هو كذلك فإن على الشريكين التعاون لتحقيق أغراضهما معاً وهذا ما يعزز أهمية وجود رؤية واحدة لهما حول المصالح الوطنية الاقتصادية العليا وهو ما تعبر عنه الاستراتيجية الاقتصادية وما يتبعها من فلسفة وسياسات، بجانب توفير المناخ السياسي والاقتصادي المناسب، لذا فإن التطبيق العملي يستدعي تأسيس آلية دائمة بين الحكومة والقطاع الخاص يتضمن محور عملها :

١. الاشتراك الفاعل والحقيقي في التخطيط الاستراتيجي.
٢. الاشتراك الفاعل والحقيقي في إعداد السياسات التي تحكم العمل الاقتصادي.

مستويات الشراكة :

١. **المستوى العام** وهو يمثل الاتحاد العام ويعمل مع رئيس الدولة مباشرة ومع الوزير المعين في الحالات العامة. وتتضمن مهامه هنا الاتفاق على الخطط والتوجهات والسياسات العامة، والتشاور والتنسيق على الصعيد المحلي والدولي والمشاركة في المفاوضات الدولية والإقليمية، كما يشارك في البرلمان فيما يتصل بالتشريعات العامة والخطط المتصلة بالاقتصاد، ويشارك في الآلية القومية للتخطيط الاستراتيجي.
٢. **المستوى المتخصص** وتمثله الغرف المتخصصة كالنقل والطاقة... وتعمل مع الوزير المختص وتتضمن مهامه هنا الاتفاق على الخطط والتوجهات والسياسات المتخصصة، والتشاور والتنسيق على الصعيد المحلي والدولي والمشاركة في المفاوضات الدولية والإقليمية الخاصة بموضوعات متخصصة، كما يشارك في اللجان المتخصصة في البرلمان فيما يتصل بالتشريعات والخطط الاقتصادية، ويشارك في قطاعات ولجان المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي.

العلاقة بين أطراف العملية الاقتصادية :

إن تحقيق المصالح الاقتصادية الوطنية للدولة يشترك فيه عدد من الجهات هي :

١. الجهاز السياسي {السياسات، الموجهات، الإرادة السياسية تجاه تحقيق المصالح الاقتصادية وتطبيق الخطط الموضوعة، الممارسة والسلوك السياسي}.
٢. الجهاز التشريعي {التشريعات والقوانين} المطلوبة والمناسبة لتحقيق المصالح الوطنية.
٣. الخدمة المدنية {مدى استقلال الخدمة المدنية وقيامها على أساس القانون والعلم والمؤسسية، القدرة والكفاءة الإدارية} .
٤. شركات القطاع الخاص التي تنفذ البرامج والمشروعات {المناخ الملائم للعمل والتميز، وجود التقنيات الحديثة، التمويل الكافي بالشروط المناسبة، السياسات المالية والنقدية.. المناسبة، العدالة وعدم التمييز}.

وبالنظر إلى واقع العديد من الدول النامية يتبين وجود عدد من القضايا واجبة الحل، أهمها :

١. العلاقة بين الجهاز السياسي والخدمة المدنية.
٢. العلاقة بين الجهاز التشريعي والخطط الاستراتيجية والشركات، وما تتضمنه تلك الخطط من بنود وتفاصيل تتعلق بتحقيق القدرات التنافسية وعلاج بعض القضايا والمهددات ونقاط الضعف التي تعترض تحقيق المصالح الوطنية.
٣. الشراكة بين الحكومة والقطاع الخاص، خاصة فيما يتعلق بالترتيبات الاستراتيجية محلياً لبناء القدرات التنافسية العالمية وخارجياً فيما يتصل بإدارة حوار وصراع المصالح والحصول على الحصص الاستراتيجية والتمويل والتقنية وترتيب الشراكات الدولية.

عليه لتحقيق التناسق والتكامل المطلوب بين هذه الأطراف يجب الاعتماد على مرجعية المسار الاستراتيجي للدولة الذي تشكله الاستراتيجية الوطنية وما ينبثق عنها من خطط مرحلية، لتكون الأساس لإصدار السياسات أو التشريعات أو القرارات والمواقف وتحقيق التكامل المنشود بين الأطراف المذكورة.

كما يجب الإشارة في هذا الخصوص إلى أهمية إنجاز الشراكة بين القطاع الخاص والحكومة في ظل أوضاع تنظم العلاقة بين كبار المنتجين وصغار المنتجين.

خارطة المسار الاستراتيجي :

على ضوء الشراكة بين القطاع الخاص والحكومة في تحقيق المصالح الوطنية يصبح كما ذكرنا من الضروري الاشتراك الحقيقي للقطاع الخاص في التخطيط الاقتصادي ووضع السياسات المتعلقة به، ومن الوسائل التي يمكن أن تساعد في ذلك هو الاتفاق على العمل وفق خارطة المسار الاستراتيجي التي تحدد المصالح الوطنية وتحدد كافة المهددات ونقاط الضعف والقضايا الاستراتيجية التي تعوق أو تؤثر في تحقيق تلك المصالح، وبناء عليه تنطلق الاستراتيجيات الفرعية على خلفية تلك القضايا الاستراتيجية والمهددات وغيرها مما هو مطلوب استيفاؤه من أجل تحقيق المصالح الوطنية.

ليس ذلك فحسب بل إن هذه الخريطة هي التي تشكل المرجعية لبلورة وتطوير وإلغاء السياسات أو التشريعات، فمقتضيات المصلحة الوطنية هي التي تفرض تغيير السياسة أو القانون أو إلغاءه.. إلخ، وفي ظل ثقافة خطة الدولة تستمر خطط الشركات على مر السنين مهما تعاقبت الحكومات.

ليس هذا فحسب بل إن خارطة المسار الاستراتيجي يمكن أن توجه النشاط الكلي للدولة، فمثلاً نجد أن مقتضيات المصالح الاقتصادية الاستراتيجية قد تقتضي تأسيس تعليم معين تقني أو زراعي أو صناعي زراعي.. إلخ، كما أن مراكز البحوث والدراسات والجامعات لا تقوم بإعداد دراسات من فراغ وإنما توجه أبحاثها تجاه القضايا الاستراتيجية والتحديات ونقاط الضعف التي تعترض تحقيق المصالح الوطنية، وهكذا نجد أن كل النشاط بالدولة يتناسق ويتكامل تجاه تحقيق المصالح الوطنية. وفي هذا الإطار تتم الشراكة بين الحكومة والقطاع الخاص وفي ذات الإطار يتم الدور المطلوب للقطاع الخاص داخل البرلمان.

إن وضوح المصالح الوطنية الاقتصادية ووضوح المهددات والعقبات والقضايا والتحديات المطلوب مواجهتها، ينعكس في تحديد السياسات المطلوبة، فنجد أن تحقيق القدرات التنافسية العالمية للإنتاج الوطني والسعي لتهيئة مناخ جاذب للاستثمار الدولي وتأسيس شراكة دولية تنعكس على الأوضاع الاقتصادية بل والأمنية، والسعي للحصول

على أسواق معينة عالمياً... الخ قد تفرض سياسات نقدية وسياسات اقتصادية معينة وتشريعات محددة، وحينها سيتضح أن السلوك السياسي السلبي والمصالح الضيقة وعدم المؤسسية، يعني تهديد المصالح الوطنية وبالتالي تهديد الأمن القومي.

الدائرة السلبية والدائرة الإيجابية

الدائرة الإيجابية	الدائرة السلبية
تخطيط استراتيجي متكامل	تخطيط قصير الأجل، تخطيط أزمات
قوة استراتيجية للدولة تحمي مصالحها وتهيئ لها	ضعف لقوى الدولة الشاملة
سياسات وتشريعات ملائمة	سياسات وتشريعات تتضارب والمصالح الاقتصادية
تناغم وتكامل وتناسق في نشاط الدولة لوضوح المسار الاستراتيجي	تضارب النشاط الاقتصادي للدولة
تطبيق متكامل لسياسة التحرير، عدم تمييز، تنافس كامل، خروج الحكومة من السوق	تطبيق مختل لسياسات التحرير، تمييز، احتكار، شركات حكومية تسيطر على السوق
وضوح المصالح الوطنية الاقتصادية والإجماع عليها	عدم الإجماع الوطني على المصالح الاقتصادية
استراتيجية التعليم توفر الكوادر المؤهلة المطلوبة للمصالح الاقتصادية تنعكس فيما بعد على مستوى الجودة	تعليم غير موجه، ينعكس في عدم توفر الكوادر المطلوبة ويقيد تحقيق الجودة للإنتاج
مناخ ملائم يقوم على رقي الممارسة السياسية، سيادة القانون، خدمة مدنية تقوم على العلم والقانون والمؤسسية والإدارة الإلكترونية	مناخ طارد، ممارسة سياسية تقليدية، تمييز، محسوبية، عدم مؤسسية، خدمة مدنية بيروقراطية، فساد إداري ومالي
رسوم معتدلة	رسوم حكومية عالية ومزدوجة

انخفاض تكلفة الإنتاج	ارتفاع تكلفة الإنتاج
تمويل بفئات معتدلة	تمويل بفئات عالية
شركات عملاقة	شركات صغيرة
شراكات بين القطاع الخاص والحكومة يوفر الأوضاع الملائمة للتنافس العالمي	تضارب وتنافر بين الحكومة وشركاتها لا يقود لتأسيس أوضاع تلائم التنافس العالمي
ارتفاع للقوة الشرائية	انخفاض للقوة الشرائية
حصص استراتيجية في السوق العالمي لانخفاض التكلفة وارتفاع الجودة	حصص ضعيفة في السوق العالمي والخروج من المنافسة في كثير من الأحيان لارتفاع التكلفة وانخفاض الجودة
شراكات دولية كبيرة تؤمن الحصص السوقية وتمكن من خفض التكلفة عبر أسلوب الإنتاج الكثيف مع الأجر المنخفض	ضعف الشراكات الدولية
انسياب التسويق	مشاكل في التسويق
زيادة فرص العمل	تشريد للعمال
التوزيع العادل للدخل نتيجة لتأسيس الشراكات بين الشركات الكبرى وصغار المنتجين	سوء توزيع الدخل القومي
رفاهية	فقر
استقرار وأمن	عدم استقرار وتهديد أمني
خصخصة تقوم في ظل دائرة إيجابية، عدم تمييز، عدم تسعير، سيادة النظام والقانون، خروج الدولة من الإنتاج، انتقال ملكية المشروعات من الحكومة للقطاع الخاص بعد استيفاء المشتري للقدرة الإدارية وامتلاك التقنية والتمويل	خصخصة تقوم في ظل دائرة سلبية، تمييز، تدخل الدولة في التسعير، المحسوبية، عدم سيادة القانون، سيطرة الشركات الحكومية على السوق، عدم وجود ضوابط لانتقال المشروعات من الحكومة للقطاع الخاص

الاستراتيجية الاقتصادية في الإسلام :

يحمل الفكر الإسلامي بين طياته رصيداً مميزاً من الرؤى والأبعاد والأسس الاستراتيجية في الجوانب الاقتصادية التي تشكل مجتمعة ملامح التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي الإسلامي، **سنورد بإيجاز بعضاً منها فيما يلي :**

أولاً : الإسلام وتحقيق المزايا النسبية ومحاربة الفقر :

إذا نظرنا إلى مرتكزات التخطيط الاستراتيجي الذي مارسه الغرب والدول المتقدمة في آسيا في العقود الخمسة الماضية، سنجد أن استخدام علوم الإدارة كانت من أهم العوامل التي استند عليها نجاح تلك المخططات حيث شهد الغرب تطوراً ملحوظاً في هذا الجانب، وقد أكدت العديد من الدراسات أن القرآن الكريم والسنة الشريفة كانا أهم مصادر علماء الغرب في استلهام نظريات الإدارة، وهو ما يشير إلى اهتمام الإسلام بالإدارة كعنصر مهم في الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وهو مجال لا يتسع له هذا الكتاب.

كما استند التخطيط الاستراتيجي الغربي على عدد من المرتكزات والأسس أهمها :

١. المساواة وعدم التمييز بين المنتجين.
٢. عدم الاحتكار.
٣. عدم التسعير.
٤. إرساء المنافسة الحرة
٥. إلغاء القيود والقوانين الحكومية
٦. حرية التمويل
٧. الاعتماد على القطاع الخاص

وبالنظر إلى الفكر الإسلامي نجد أن هذه الأسس يدعو لها الإسلام بعمق أكبر مما هو متاح الآن، فنجد أن العدالة وعدم التمييز تجسد رؤى إسلامية أساسية، وقد جسدت الدولة الإسلامية الأولى المعاني والقيم الإسلامية على أرض الواقع، فدعت إلى عدم الازدواجية في تطبيق تلك المرتكزات، فالحرية والعدالة وعدم التمييز استفاد منها

النصراني واليهودي قبل المسلم في تلك الدولة وبذا وفرت تلك الدولـة مناخـاً اقتـصادياً معافى تسوده المساواة والعدالة وعدم التمييز.

وكذا نجد أن الإسلام قيد الاحتكار، كما أن الرسول عليـه الـصلاة والـسلام، لم يـسعر وإنما ترك ذلك لآليات السوق، أما فيما يتعلق بحرية التجارة والعمل وإلغاء القيود، فهـي في مجملها تجسد فكراً إسلامياً أصيلاً، وقد أشارت بعض الدراسات إلى ازدهار حركة التجـارة الدولية في فترة الدولة الإسلامية الأولى نتيجة لحرية العمل والتجـارة وحريـة حركـة البـشر والسلع والعلوم، في ظل مناخ تسوده قيم العدل والمساواة.

نخلص من ذلك أن الإسلام سابق للغرب في طرحه للمرتكزات والأسس التي اعتمد التخطيط الاستراتيجي الغربي على جانب منها فيما بعد.

كما أننا إذا نظرنا بعمق في المخطط الاسـتراتيجي لعـدد مـن دول النمـور الآسـيوية، فإننا سنجد أن المحور الأساسي الذي تفوقت به تلك الـدول وعلـى رأسـها اليابـان، هـو الميزة النسبية التي اعتمدت كما سبق وذكرنا على عـدد مـن المرتكـزات منهـا المرتكـزات الغربية آنفة الذكر، إلا أنها أضافت أبعاداً جديدة تجسدت أهمها في السياسات المالية الـتي اعتمدت على زيادة دخل الدولة عبر زيادة الوعاء وخفض النسبة المئوية، ومن خلال هذا الوضع وبالاستناد على الشراكة الداخلية بين الكبار والصغار وعوامل أخـرى، تم تحقيـق الميزة النسبية العالمية، التي قادت لتفوق تلك الدول على الغرب ولعـل الـسياسات الماليـة المستخدمة في آسيا تلتقي مع النظام المالي الإسلامي في كونها سياسات معتدلة.

هذا يعني أن الإسلام جمع بين مرتكزات التخطيط الاستراتيجي الغربي وتخطـيط دول النمور، يأتي ذلك مع ملاحظة أن التوجه الإسلامي دائماً مـا ينطلـق مـن منظـور عـالمي ويخاطب بيئة عالمية، وهذا يشكل جانباً مهماً من جوانـب التخطـيط الاسـتراتيجي، كمـا يسعى إلى تحقيق أهداف أساسية على رأسها إعمار الأرض وخلـق فـرص عمـل وتـوفير معايش الناس، ولعل حديث أمير المؤمنين عمر رضي الله عنه، عندما تولى الخلافة بقوله : {إنما ولينا على الناس لنسد جوعتهم ونوفر حـرفتهم ونـصد عـنهم الأعـداء } يـشير إلى ذلك.

لذلك سنجد أن التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي الإسلامي ينطلق من منظور عالمي، ويسعى إلى تحقيق أهداف استراتيجية على رأسها محاربة الفقر وخلق فرص عمل، ويعتمد على سياسات مالية متوازنة وأوضاع تتيح حرية العمل وحرية حركة التجارة، ويستند على قيم استراتيجية على رأسها العدالة والمساواة وعدم التمييز وعدم الاحتكار وعدم التسعير، في ظل قيود إسلامية صارمة تدعو للحفاظ على البيئة بكافة جوانبها والاستخدام الأمثل لموارد الأرض، وقيم إدارية تحمي أطراف الشراكة {صاحب العمل، والعامل والمستهلك}، وتدعو لإتقان العمل والإخلاص فيه وتمنع الغش. وهذا يجسد إطاراً مكتملاً للتخطيط الاستراتيجي الاقتصادي.

ثانياً : الاستراتيجية الإيمانية

لم تقتصر الرؤية الاستراتيجية الإسلامية على الجوانب المطلوبة لتحقيق الميزة النسبية وخلق أوضاع تحقق فرص عمل وتحارب الفقر الخ، وإنما امتدت لتشمل أبعاداً أكثر عمقاً من ذلك.

يحمل الإسلام بين طياته من المفاهيم والرؤى الاستراتيجية إذا ما تم تطبيقها لكفانا شر الصراع الذي يتسم به عالم اليوم من تبديد لموارد الأرض وما إلى ذلك، إلا أننا نذكر مثال واحد فيما يلي نوضح من خلاله أن التخطيط الاستراتيجي الإسلامي لا يكون مكتملاً إن لم يستصحب الجوانب الإيمانية.

صلة الأرض بالسماء {دولة سيدنا عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه} :

إن الغوص في التاريخ الإسلامي يعطي العبر التي من خلالها يمكن رسم طريق المستقبل، ومن الحقائق التاريخية ذات الأبعاد الاستراتيجية، قصة حكم سيدنا عمر بن عبد العزيز الذي تولى الخلافة في وقت كانت فيه الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية غاية في السوء.. فقر مدقع لغالبية الناس، قحط، اقتصاد ضعيف، ظلم وبطش.. وبالرغم من أنه حكم فترة قصيرة تجاوزت السنتين بقليل، إلا أن ما تم إنجازه فيها كان بحسابات المنطق العلمي مستحيلة، فقد ارتفع دخل الدولة بصورة مذهلة حتى أن التاريخ يحكي عن عمال الزكاة الذين كانوا يجوبون البلاد من الصباح حتى نهاية اليوم دون أن يجدوا فقيراً يعطونه الزكاة. وتحدثت القصص عن

نزول المطر بمعدلات كبيرة، وارتفاع الإنتاجية الزراعية بصورة مذهلة شملت حتى الإنتاج الحيواني من لبن وبيض الخ، كل ذلك خلال سنتي حكمه التي لا تكفي لمجرد إعداد خطط وبرامج..

إن ما رواه التاريخ يؤكد أن العنصر الأساسي للتغيير تجسد في إشاعة العدل بحزم، وأن نتيجة ذلك كانت سريعة وفورية نجمت عن أوضاع اقتصادية يتعذر تحقيقها في الفترة القصيرة التي حكم فيها الإمام عمر بن عبد العزيز، إن هذه القصة والتي هي إحدى أهم مرجعيات التخطيط الاستراتيجي الإسلامي، تشير إلى أن بساطة مدخل الحل الذي يتجسد في كسب مرضاة الله.

إن انعكاسات استراتيجية الإمام عمر بن عبد العزيز المستندة إلى العدل لم تقف فقط في الجوانب الاقتصادية، بل تعدتها لتشمل الأمن فانتشر الأمن بين الناس، وأمنت طرق التجارة، بلغ الأمن مداه في كون أن الذئب صار يرضع في ثدي الغنم، إن ما حدث لا يتأتى وفق القصة المذكورة إلا بتوفير الوعاء النظيف لتلقي الإمداد الإلهي، **والوعاء هنا يتجسد في عدد من الأشياء أهمها :**

١. النية الخالصة للحاكم بتطبيق العدل وقيم الدين الحنيف.
٢. تطبيق العدل والمساواة بحزم. {الظلم يسد طريق المدد الإلهي}.
٣. التدقيق في اختيار مساعدي الحاكم من الوزراء ومن دونهم، ممن يتصفون بالعلم والأخلاق. {طلب نصرة الله من خلال جهاز فاسد أو ممارسات فاسدة كمن يستهزئ بربه}.
٤. الاستناد على قاعدة العلماء الصالحين المؤهلين لخدمة دينه، وتقاسم الأدوار معهم فيما يتعلق بالدعوة والإرشاد.

ثالثاً : التوازن بين موارد الأرض وسكانها

يقول المولي سبحانه وتعالي في محكم تنزيله {وَلَوْ أَنَّ أَهْلَ الْقُرَى آمَنُواْ وَاتَّقَواْ لَفَتَحْنَا عَلَيْهِم بَرَكَاتٍ مِّنَ السَّمَاءِ وَالأَرْضِ} الأعراف.. ويقول أيضاً {وَمَا مِن دَآبَّةٍ فِي الأَرْضِ إِلاَّ عَلَى اللّهِ رِزْقُهَا} ويقول {قُلْ مَن يَرْزُقُكُم مِّنَ السَّمَاءِ وَالأَرْضِ أَمَّن يَمْلِكُ السَّمْعَ والأَبْصَارَ وَمَن يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَيِّتِ

وَيُخْرِجُ الْمَيَّتَ مِنَ الْحَيِّ وَمَن يُدَبِّرُ الأَمْرَ فَسَيَقُولُونَ اللّهُ فَقُلْ أَفَلاَ تَتَّقُونَ } يونس { **فَقُلْتُ اسْتَغْفِرُوا رَبَّكُمْ إِنَّهُ كَانَ غَفَّارًا * يُرْسِلِ السَّمَاء عَلَيْكُم مِّدْرَارًا * وَيُمْدِدْكُمْ بِأَمْوَالٍ وَبَنِينَ وَيَجْعَل لَّكُمْ جَنَّاتٍ وَيَجْعَل لَّكُمْ أَنْهَارًا** } نوح { **وَهُوَ الَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَاحَ بُشْرًا بَيْنَ يَدَيْ رَحْمَتِهِ حَتَّى إِذَا أَقَلَّتْ سَحَابًا ثِقَالاً سُقْنَاهُ لِبَلَدٍ مَّيِّتٍ فَأَنزَلْنَا بِهِ الْمَاء فَأَخْرَجْنَا بِهِ مِن كُلِّ الثَّمَرَاتِ كَذَلِكَ نُخْرِجُ الْمَوْتَى لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ * وَالْبَلَدُ الطَّيِّبُ يَخْرُجُ نَبَاتُهُ بِإِذْنِ رَبِّهِ وَالَّذِي خَبُثَ لاَ يَخْرُجُ إِلاَّ نَكِدًا كَذَلِكَ نُصَرِّفُ الآيَاتِ لِقَوْمٍ يَشْكُرُونَ** } الأعراف وقال { **وَهُوَ الَّذِي يُنَزِّلُ الْغَيْثَ مِن بَعْدِ مَا قَنَطُوا وَيَنشُرُ رَحْمَتَهُ وَهُوَ الْوَلِيُّ الْحَمِيدُ** } وقال { **فَانظُرْ إِلَى آثَارِ رَحْمَتِ اللَّهِ كَيْفَ يُحْيِي الْأَرْضَ بَعْدَ مَوْتِهَا إِنَّ ذَلِكَ لَمُحْيِي الْمَوْتَى وَهُوَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ** } وقوله { **حَتَّى إِذَا أَقَلَّتْ سَحَابًا ثِقَالاً** } أي كثرة ما فيها من ماء تكون ثقيلة قريبة من الأرض وقوله { **سُقْنَاهُ لِبَلَدٍ مَّيِّتٍ** } أي ارض ميتة مجدبة وقوله { **وَالْبَلَدُ الطَّيِّبُ يَخْرُجُ نَبَاتُهُ بِإِذْنِ رَبِّهِ** } أي يخرج منها سريعاً حسناً، وقوله { **أَمَّنْ هَذَا الَّذِي يَرْزُقُكُمْ إِنْ أَمْسَكَ رِزْقَهُ بَل لَّجُّوا فِي عُتُوٍّ وَنُفُورٍ** } لعل التدبر في كلمات { **سُقْنَاهُ.. يُرْسِلُ.. يَخْرُجُ نَبَاتُهُ بِإِذْنِ رَبِّهِ.. الذي يُنزِل الغيث.. لَفَتَحْنَا عَلَيْهِم** }.

كلها تحمل معنى واحد هو أن الأمر بيد رب العالمين الذي يُنزِل ويخرج ويحيي يسقي ويعطي ويمنع..

ولعلنا بتدبرنا لهذه الآيات وهي نموذج لبحر من الآيات التي تحمل مثل هذه المعاني، فإننا نستطيع أن نتبين أبعاداً جديدة لمن يخططون لاقتصاد وشئون العالم، ولعله من غير المنطقي أن نفترض أن الموارد الطبيعية المطلوبة لحياة البشرية فيها قصور ومنها الأوكسجين، إن نظرة واحدة للإنسان في نفسه كمخلوق وإمعان النظر في قدرة الخالق تجعل من الغريب الحديث عن خلل في الحياة الأرضية أو عدم توازن بين الموارد وسكان الأرض، فما من مخلوق إلا وينزل معه رزقه كاملاً.. { **وَمَا مِن دَآبَّةٍ فِي الأَرْضِ إِلاَّ عَلَى اللّهِ رِزْقُهَا** }.

إن الآيات السابقة دون الخوض في تفاصيلها تحمل أبعاداً مهمة تحدد من خلالها الوسائل المطلوبة لنزول الإمداد الإلهي سواء كان ذلك الاستغفار أو التقوى والإيمان، فالحديث عن قلة الأمطار في ظل وضع كهذا سوف يتعدى الوسائل العلمية البشرية إلى

وسائل أخرى لا يمكن نيلها إلا عبر نظام يصل الأرض بالسماء كما أوضحنا في المثال أعلاه.

إن توفر فهم كهذا يصبح ضرورياً لوقف التفكير الهدام الذي يبني على عدم كفاية موارد الأرض وما يفرزه ذلك التخطيط من نتائج وخيمة

و من هنا ونحن نتحدث عن تخطيط يعني في منتهاه بالفرد، فإننا لا نستطيع أن نغفل الجوانب الروحية، وإذا تناولنا موضوع التخطيط الاستراتيجي للاقتصاد من هذا المنظور فإننا نجد أن الفرد هو في الأصل وحدة لها مطالب مادية وروحية، اقتصادية واجتماعية، كما يشكل هذا الفرد الأساس لأي عمل أو نشاط فلا يمكننا إذن التخطيط دون مراعاة كافة العوامل والظروف المتصلة به.

إن التنمية الأخلاقية والتي في الأصل نظام استراتيجي محكم يرتكز على بناء الفرد وذلك يعني أن يصبح العبد المؤمن ممارساً للدين قولاً وفعلاً فيصبح متصفاً بالصدق والأمانة والمسئولية مهتماً بالإتقان { إذا أدي أحدكم عملاً أن يتقنه} فيصبح نتيجة لحبه لربه مطيعاً منفذاً لأوامره، فيصبح بالتالي فيما يتعلق بموضوعنا هذا، وحدة اقتصادية فعالة يمارس العمل بدقة وصدق وإتقان.. فيما تصبح الصلة الروحية بينه وبين ربه هي هدفه الأساسي في الحياة.. يسعى خلالها بتوجيهات ربه يعمل لمرضاته وينعكس سلوكه وإيمانه وتقواه على بيئته خيراً وحباً وصدقاً وأخلاقاً رفيعة وينعكس كل ذلك في توازن المجتمع وسلامه، وإذا كان أساس الدولة إنسان متصف بهذه الصفات وذلك التوازن والسلم فإن ذلك ينعكس في توجهات الدولة وحينها يمكن أن تتنزل الخيرات والبركات على أهل الأرض كما تنزلت لدولة سيدنا عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه، ومن ثم ينعكس كل ذلك على التوازن والسلم الدوليين.

نخلص من هذا إلى أن القرآن الكريم والسنة المطهرة لو تم النظر إليهما من خلال منظور استراتيجي عميق، فإن ذلك سيقود إلى إدراك أن الإسلام في مجمله يجسد رؤية استراتيجية متكاملة تمتد لتشمل البناء الأخلاقي للأفراد، وتشكل نظاماً متقناً لإدارة شئون الأرض اقتصادياً وسياسياً واجتماعياً، بل وتتسع لتربط الأرض بالسماء، ولا يسعى إلا لأجل خير البشرية.

التخطيط الاستراتيجي للبنى التحتية والعمران :

المفهوم :

يقوم مفهوم التخطيط الاستراتيجي للبنى التحتية والعمران على توفير السند من البنى التحتية والتنمية العمرانية لتحقيق المصالح الوطنية الاستراتيجية ويتضمن الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية و البيئة والحفاظ على كل منها واستيفاء الترتيبات العمرانية المطلوبة لتحقيق الأمن بمفهومه الاستراتيجي .

التخطيط على خلفية الاستراتيجية العامة للدولة :

إن وضوح الرؤية الوطنية الاستراتيجية ووضوح المصالح المطلوب تحقيقها التي تجسدها الغايات القومية ، ينعكس على التخطيط الاستراتيجي العمراني ، العكس يعني تخطيط عمراني مرتبك .

إن كفاءة عمليات التخطيط الاستراتيجي القومي ومدى استناده على تحليل استراتيجي دقيق وكذا استناده على مجموعة المفاهيم المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي ، ينعكس على كفاءة وجودة التخطيط الاستراتيجي العمراني ، **يمكن فيما يلي ملاحظة أهم هذه الجوانب :**

كفاءة التحليل الاستراتيجي يعني القراءة الدقيقة للبيئة المحلية والإقليمية والدولية ، ومن ثم يتم التعرف بوضوح على الأوضاع القومية من حيث الموارد والمزايا والقدرات والفرص ونقاط الضعف والمهددات والتحديات المحلية والعالمية ، في كافة الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية .. إلخ ، هذا يعني التعرف على الأهداف الاستراتيجية المباشرة وتلك المتصلة بالتغيير الاستراتيجي أو التعامل مع المهددات ، وبالتالي يتم توجيه الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالبنى التحتية والعمران تجاه المصالح المحددة .

التعرف على الغايات القومية والأهداف الاستراتيجية ، من الأمثلة على ذلك ، تعرف المخطط الاستراتيجي العمراني على بعض القضايا الاجتماعية والسياسية بالدولة كقضايا التعدد الثقافي والإثني ، يجعل من الممكن إسهام هذا الجانب في التعامل مع تلك القضايا ، مثال لذلك قد يتم الإسهام في تشكيل النسيج الوطني من خلال سياسة إسكانية تأتي بمواطنين من القبائل المختلفة للسكن في حي معين ، والعكس قد يساعد في تعميق الفوارق والخلافات والانتماءات القبلية.

وضوح خطوات الإدارة الاستراتيجية للدولة ووضوح الفلسفة ، يعني التعرف على الأولويات ، خاصة تلك المتعلقة بتوفير الأوضاع المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية ، ومن ثم يتم تحديد الأولويات في استراتيجية البنى التحتية والعمران .

التعرف على بعض القضايا مثل تلك المدن التي تظل مهددة بفيضانات الأنهار ، فيتم النظر إليها من منظور استراتيجي ، مثل نقلها عبر فترة زمنية محددة إلى مكان آخر ، مثال لذلك مدينة كسلا التي تقع بشرق السودان وظلت تواجه فيضان نهر القاش الذي يأتي من الهضبة الإثيوبية حاملاً كميات من المياه والطمي الذي يغذي التربة الزراعية ، قد يرى الإستراتيجيون نقل المدينة شمالاً لمسافة عشرين أو ثلاثين كيلومتراً خلال فترة زمنية طويلة قد لا يشعر بها المواطن . إن وضوح الرؤية يجعل من السهولة توجيه الخدمات إلى المنطقة الجديدة وكذا المشروعات الاستثمارية ، مع إضافة رقعة جغرافية إضافية جديدة للزراعة يمكن أن تستوعب آلاف من سكان المدينة .

التعرف على طبيعة وحجم الشراكات الاقتصادية والسياسية التي تزمع الدولة في تحقيقها يعني التعامل بوضوح تجاه هذا الأمر من وجهة النظر العمرانية .

التعرف على الأهداف الاستراتيجية في الاقتصاد ، يعني توفير البنى التحتية المناسبة ، ولك أن تتخيل أوضاع الموانئ وإمكانية اختناق الاستراتيجية القومية عند حدوث عجز في النقل أو في الموانئ .

إن التدبر في أهداف استراتيجية كتلك الخاصة بتحقيق حصص استراتيجية ضخمة في السوق العالمي { مثل سد جانب من فجوة الغذاء العربي والإفريقي والعالمي من قبل السودان } ، يعني التعرف على حجم الإنتاج الزراعي والصناعي الزراعي والغذائي ،

والتوزيع الجغرافي ، كذلك التعرف على الأسواق سـواء العربيـة أو الإفريقيـة أو العالميـة وقبل ذلك التعرف على الأوضاع الراهنة من العمران والبنى التحتية ، وهكذا يتم وضـع استراتيجية تلبي متطلبات هذه الأوضاع ، فيتم تحديد الطرق والأنفاق والسكك الحديديـة المطلوبة وحمولتها خلال القرن القادم ، وكذا الموانئ المناسبة لتـصدير هـذه المليـارات مـن أطنان الغذاء ، إن التعرف على الأسواق المستهدفة وكذا التعرف علـى قـضايا وتحـديات الاستراتيجية الاقتصادية ، يساعد في الوصول لاستراتيجية عمرانيـة جيـدة ، ويـساعد في اتخاذ ترتيبات استراتيجية قد تمتـد إلى البيئـة العالميـة ، مثـل ربـط الدولـة بـشبكة الطـرق والسكة حديد القارية والدولية وقد يتضمن استيراد كهرباء رخيصة من دول أخرى .

طبيعة الأوضاع الدولية وطبيعة المصالح الاستراتيجية الوطنية قـد تفـرض تأسـيس مـدن مالية وإلكترونية .

شبكة النقل السريع تعد ترتيباً استراتيجياً للتواصل الوجداني بين شعب الدولة ومـن ثـم تشكيل الانتماء للوطن ككل .

التعرف علـى الأوضـاع الجيوسـتراتيجية والـسياسية والاجتماعيـة والاقتـصادية ، يقـود لوضع ترتيبات استراتيجية عمرانية للتعامـل معهـا ، يـشمل ذلـك تأسـيس مـدن ومـدن صناعية وزراعية جديدة في مواقع استراتيجية وربطها بشبكة النقل .

التعرف على التحديات يساعد في التخطيط المناسب للتعامل معها .

التعرف على الأوضاع الأمنية قد يقود لتأسيس مدينة بمكان مـا لخلـق حـاجز مـن الحيـاة البشرية يمنع التسلل الإجرامي .

وضوح المصالح الوطنية الاستراتيجية يعني إمكانية تحديد طاقة شبكات البنية التحتية والمدن الجديدة والمناطق الصناعية المطلوبة وأماكنها .

المبادرة في التخطيط الاستراتيجي للبنى التحتية والعمران :

تعتبر المبادرة من أهم سمات الاستراتيجية على وجه العموم ، وبالتـالي سنكتـشف أنهـا سمـة أساسـية للتخطـيط الاسـتراتيجي للبنـى التحتيـة والعمـران ، مـن ذلـك تأسـيس

الأوضاع كما تريدها وليس كما تفرضه الظروف ، مثل تأسيس المدن الجديدة . إن وجود مدن تفرضها الظروف يعني تأسيس سكن لا يراعي التحديات والمتطلبات العمرانية .

تأثر التخطيط الاستراتيجي للبنى التحتية والعمران بالأوضاع القومية :

يتأثر التخطيط الاستراتيجي للبنى التحتية والعمران بالأوضاع القومية مثل عملية النزوح نحو المدن نتيجة للخلل التنموي وفجوة الخدمات .

عدم وجود استراتيجية قومية تسعى لإعادة التوازن وتحقيق تنمية متوازنة تراعي الأوضاع الجيوستراتيجية ، ينعكس سلباً على استراتيجية البنى التحتية والعمران، العكس يقود للتعامل استراتيجياً مع مثل هذه القضايا .

مرتكزات التخطيط الاستراتيجي للبنى التحتية والعمران :

هناك عدد من المرتكزات للتخطيط الاستراتيجي للبنى التحتية والعمران ، يمكن ذكر أهمها فيما يلي :

الاستغلال الأمثل لموارد الدولة ، وهذا يقود للآتي :

عدم تأسيس المدن والمناطق الصناعية وتوسيعها على حساب الأراضي الخصبة.

عدم تهديد المياه الجوفية .

عدم تأسيس المدن والمناطق الصناعية والبنى التحتية ، على حساب الآثار .

حماية الحياة البرية .

حماية الآثار ورعايتها .

مراعاة البيئة ، التلوث البصري ، التلوث السمعي ، التلوث البيئي . وعلى سبيل المثال أشارت بعض الدراسات لدور الغابات في حماية البيئة وامتصاص التلوث. وهذا يشير لتشابك الاستراتيجيات المختلفة فيما يتصل بحماية البيئة .

توفير نظام التخلص من النفايات ، النفايات الخطرة .

مراعاة الزحف الصحرواي ووقفه على المدى البعيد .

مراعاة الحفاظ على الغطاء النباتي ، الشئ الذي قد يفرض توفير غطاء نباتي في وحول المدن والمناطق الصناعية وشبكات الطرق والسكة حديد .

مراعاة الجفاف والتصحر ، الشئ الذي قد يقود لتوفير بنية تحتية من مشروعات حصاد المياه وغيرها .

بالنظر إلى البنود أعلاه يمكن ملاحظة ارتباط استراتيجية البنى التحتية والعمران بالترتيبات الدولية .

التكامل بين التخطيط الاستراتيجي القومي والتخطيط الاستراتيجي العمراني :

كفاءة التخطيط الذي يسعى للتنمية المتوازنة ومراعاة الأوضاع الجيوستراتيجية ينعكس على استراتيجية البنى التحتية والعمرانية ، من الأمثلة على ذلك نجد أن العديد من الدول الإفريقية تعاني من خلل في التخطيط الاستراتيجي خاصة في عدم مراعاته لنتائج التحليل الجيوستراتيجي ، حيث يلاحظ أن غالبية السكان الذين تصل نسبتهم في بعض الأحيان إلى ٨٠ ٪ من جملة السكان ، لا تتمتع مناطقهم إلا بنسبة ضئيلة من التمويل يصل في بعض الأحيان إلى ١٥ ٪ فقط ، الشئ الذي يقود إلى خلل في التوازن التنموي وقصور الخدمات وبالتالي الهجرة من الريف إلى المدن حيث يتم ترييف المدن نتيجة لعدم استطاعتها على مقابلة الأعداد الكبيرة الوافدة ، ومع ذلك تستمر محاولات التكيف مع هذا الوضع من خلال ترتيبات غير استراتيجية بزيادة الخدمات وتأهيل الطرق في تلك المدن .. إلخ . إن الوضع سيكون مختلفاً في حال مراعاة الاستراتيجية الاقتصادية للتحليل الجيوستراتيجي وبالتالي يتم السعي لتأسيس أوضاع جا١ذبة في الريف وهذا يعني المبادرة بتأسيس البنى التحتية والعمران على خلفية استراتيجية اقتصادية تسعى لتحقيق تنمية متوازنة مستدامة .

الرؤية الاستراتيجية حول الموارد

قد يسأل البعض لماذا نستخدم هذه المواد في البناء ؟ هل تم اختيارها بناء على منطق علمي ؟ مثل الحفاظ على البيئة او لخفض استهلاك الطاقة أو الاستغلال الأمثل للموارد أو تحقيق الأمن بجانب أوضاع المناخ .. إلخ ، هذا السؤال يقود لأحد اهتمامات التخطيط الاستراتيجي في مجال البنى التحتية والعمران ، حيث يتم تحديد مواد البناء التي تستخدم

في العمران والبنى التحتية ، من منظور استراتيجي يراعي البيئة والأمن والاستغلال الأمثل للموارد ، وبالتالي توجيه الصناعة الوطنية نحو هذا الجانب .

هوية المدينة :

يهتم التخطيط الاستراتيجي للبنى التحتية والعمران بإبراز هوية الدولة والمدينة ، ومن الشواهد على هذا الطراز العمراني الذي يدل على الإسلام في اسبانيا ، كما أن الناظر يمكنه التعرف على الصين أو اليابان من خلال صور المباني وطبيعة العمران فيها .

التخطيط الاستراتيجي للبنى التحتية والعمران والتعامل مع الأزمات :

تأسيس المدن والمناطق الصناعية والبنى التحتية على خلفية تحليل يراعي مناطق الزلازل والبراكين والفيضانات ومجاري الأنهار والخيران الموسمية . وبالتالي يتم منع وقوع الأزمة أو الكارثة مسبقاً .

الفصل الثالث

التخطيط الاستراتيجي السياسي

إن التدبر العميق في البيئة الدولية التي قدمنا شرحاً موجزاً لها في الفصل الأول من هذا الباب، يشير إلى صعوبة وتعقيد التعامل مع تلك البيئة وما تشمله من مهددات وما تشهده من تطورات، دون استراتيجيات متقنة. ومن التحديات المهمة التي يصعب إغفالها في علم التخطيط الاستراتيجي القومي، هو تأثير الجوانب الشخصية للسياسي وللشخصيات القيادية والحزبية والتنفيذية، على المصالح العامة، حيث اتفقت العديد من الدراسات على أن الإنسان بطبيعته البشرية له رغبات تتصل بتحقيق الذات والشهرة والجاه.. الخ، ولا زالت العديد من الدول تعاني من طغيان المصالح الشخصية أو التنظيمية على المصالح العامة، وقد اعترفت النظم الغربية بهذا العجز حيث أثبتت التجارب الطويلة في أوربا أن السلطة مفسدة وأن السلطة المطلقة تؤدي إلى فساد مطلق، لذا فإن مجرد وجود الاستراتيجية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية.. الخ، التي يتم من خلالها تحقيق المصالح الوطنية الاستراتيجية وإدارة صراع المصالح الدولية وتحقيق الأمن القومي، دون ترتيبات تعالج الخلل المتعلق بالسلوك البشري أو الحزبي، تجعل من تلك الاستراتيجيات حبراً على ورق وترهن المصالح الوطنية الاستراتيجية والأمن القومي على سلوك وتصرفات أفراد، باعتبار أن عدم السيطرة على ذلك السلوك يعني عدم وجود إرادة وآلية فاعلة لتنفيذ الاستراتيجية القومية كما هو محدد، وبالتالي تهديد الأمن القومي وتعطيل المصالح، لهذا اهتم علم الاستراتيجية السياسية بتأسيس الأوضاع التي تؤسس لسيادة النظام الوطني المطلوب لتحقيق المصالح الاستراتيجية الوطنية ويمنع سيطرة أي أنظمة أو أوضاع اخرى تقود لتحقيق مصالح شخصية أو تنظيمية أو تضعف الإرادة الوطنية في تنفيذ الاستراتيجية القومية، مثل تحديد السلطات وتحديد الزمن لممارسة هذه السلطات وإعمال الأنظمة الرقابية الصارمة والتأسيس لإنزال القيم والحريات على

الأرض ووضع ضوابط تحكم الخدمة المدنية وسيادة القانون والنظام، وغيرها مما يحد من انفلات الرغبات الشخصية أو الحزبية.

كما أن النظر إلى تعقيدات البيئة الدولية التي تشكل مسرح عمل الدولة، مثل الظروف والتطورات العلمية والتقنية والدولية، العولمة بأبعادها السياسية والتشريعية والاقتصادية والثقافية..، حرية التجارة الدولية، والمخططات الاستراتيجية الأجنبية متقنة الصنع والإعداد، عمق الصراع الدولي حول المصالح.. الخ..، يشير إلى أهمية تعزيز القدرات التفاوضية للدولة، وهذا يقود للمستوى المطلوب من الطرح الفكري السياسي الذي يستجيب للتطورات الدولية والعلمية، وهو ما يعبر عنه بالاستراتيجية السياسية التي يتم من خلالها تنفيذ ما يتم التوصل إليه من رؤية وطنية فضلاً عن امتلاك الدولة لإرادتها وقرارها الوطني دون أي عوامل أجنبية تؤثر سلباً عليه أو تقيده.

لذا تعتبر الاستراتيجية السياسية هي العمود الفقري لبناء الإرادة الوطنية وتماسك الجبهة الوطنية ونجاح التخطيط الاستراتيجي الشامل، وتقوم على عدد من الافتراضات التي تربط امتلاك القوة الاستراتيجية للدولة بعدد **من العوامل أهمها:**

١. قوة الإرادة الوطنية والحفاظ عليها .
٢. مدى متانة الائتلافات الداخلية والخارجية .
٣. مستوى السلوك الاستراتيجي .
٤. وجود رؤية وطنية استراتيجية .
٥. مدى استجابة النظام السياسي لما يتم تصميمه من خطط ورؤى استراتيجية .
٦. مدى ارتكاز القرار السياسي على السند المعرفي .

وبالتالي فإن قدرة الدولة على التفاوض البناء، من أهم مؤشرات النجاح الاستراتيجي السياسي والعكس صحيح .

لقد أثبتت العديد من البحوث والدراسات بأن كافة المخططات الاستراتيجية التي قدر لها النجاح مثل المخطط الذي قاد النهضة في الولايات المتحدة، أو المخطط الياباني الذي نجم عنه العملاق الياباني، أو المخطط الألماني.. الخ.. لم تكن لتنجح لولا وجود

استراتيجيات سياسية تضبط الأداء والإيقاع السياسي، وتحمى الدولة من خطر التدخل الأجنبي في السيادة الوطنية.

ومن أهم مرتكزات تلك الاستراتيجيات السياسية ما يلي :

١. ارتكاز الممارسة السياسية على العلم ومصلحة الوطن .
٢. الرؤية الاستراتيجية الوطنية تشكل المرجعية التي لا يجوز الخروج عنها، ويمتد أثرها حتى على أداء نشاط المعارضة، حتى تصبح المعارضة لصالح الوطن وليس ضده .
٣. تأمين الدولة عبر تأمين قرارها السياسي وحماية مؤسساتها السياسية ومنظماتها الوطنية وغير الحكومية من خطر الاختراق الأجنبي بمداخله العديدة من تمويل أو ممارسة للمعارضة من الخارج الخ .

عناصر التفاوض الوطني :

من المعروف أن التفاوض يمكن أن يتم بين أطراف وطنية أو بين أطراف وطنية وأخرى أجنبية بغرض الوصول إلى تحقيق مصالح أو أهداف وطنية. وإذا ارتفع مستوى الأهداف والمصالح إلى المستوى الاستراتيجي فإنه يكون من الدقيق إدراك أن الحوار لن يكون في صالح الوطن إذا كان أحد أطرافه محدود الرؤية، أو لا يملك الرؤية أصلاً أو لا يملك الإرادة التي يمكن أن تنحدر في مستوياتها إلى درجة العمالة والارتزاق التي تبيع الوطن، ومن ثم يصبح مصير البلد في أيدي غير مسئولة أو غير قادرة على تحقيق مصالحها .

سمات عناصر التفاوض الوطني في الدول النامية :

بالنظر إلى الواقع السياسي لعدد من الدول النامية ، يمكن ملاحظة السمات الآتية :

١. عدم وجود رؤى وطنية استراتيجية مجمع عليها .
٢. تشتت للجبهة الوطنية بكل منها واختراق فاضح لها .
٣. ضعف الإرادة السياسية .
٤. نجاح التأثير الأجنبي على جانب كبير من الأحزاب عبر ممارسة المعارضة بالخارج وتلقي التمويل الأجنبي .

٥. يأتي ذلك في ظل تطورات تمنح التمويل لمنظمات غير حكومية وطنية وغير وطنية للقيام بأنشطة في الدول النامية .

٦. تهديد الدول النامية عبر حركات التمرد المنتشرة في الدول النامية، والتي ما كانت لتستمر لولا وجود إرادة أجنبية خلفها، وبالتالي فإن أغلب تلك الحركات المتمردة لا تملك إرادتها الوطنية .

٧. ضعف الطرح الفكري لمعظم الأحزاب في الدول النامية، وما هو موجود لا يتناسب في كثير من الأحيان مع متطلبات الواقع والتحديات على الساحات الوطنية والإقليمية والعالمية، وقد انعكس ذلك في بنود التفاوض الوطني المتحجرة منذ الاستقلال للعديد من الدول النامية، وهي بنود أصبح معظمها محسوم سلفاً بموجب التطورات الدولية أو الإقليمية أو المحلية، مثل الديمقراطية والحريات، وحقوق الإنسان.. الخ، بينما لا توجد أي بنود تتصل بتعزيز القدرات التفاوضية الوطنية وتحقيق المصالح الوطنية أو كيفية مواجهة التحديات والمخاطر التي تواجه تلك الدول.

٨. ضعف الوعي الاستراتيجي جعل بعض القيادات السياسية في العديد من الدول النامية تسقط في أيدي المخططات الأجنبية تحت بريق حقوق الإنسان والتهميش والفتنة العنصرية، إن هؤلاء القادة لم يتمكنوا من إدراك المخططات الاستراتيجية الحقيقية إما لقصور وعيهم الاستراتيجي أو فقدان بعضهم للإرادة الوطنية نتيجة لتمويل أو غسيل مخ.. الخ.

٩. إن معظم الدول النامية تشهد تطبيق استراتيجيات التشتيت وهي جانب من الاستراتيجيات الأجنبية التي تعمل لمنع بناء الكتلة الوطنية وتمنع أيضاً بلورة أي رؤية استراتيجية وطنية، وتسعى إلى تشتيت الجهاز التنفيذي والتشريعي للدولة بل وكافة الكيانات السياسية الأخرى لتلهث باستمرار حول الأجندة التي لا تخرج في أحسن الأحوال عن البرامج أو التكتيكات التعاونية المطلوبة لتنفيذ المخططات الاستراتيجية الكبرى أو الخطط الطويلة الناجمة عنها.

١٠. إن الضغوط الدولية مقرونة بفقدان القوة الاستراتيجية للدولة الناجمة عن ضعف الإرادة السياسية للأحزاب وتشتت مصالحها الوطنية مع المصالح الأجنبية فضلاً عن قوة التأثير الأجنبي عليها نتيجة للتمويل أو المعارضة من الخارج أو بسبب السعي لكسب الود الأجنبي، كل ذلك أدى إلى ضعف وقلة الفرص أمام معظم الدول النامية لتحقيق حل وطني، وأضعف القوة التفاوضية لكل منها، ممثلة في الحكومات التي أصبحت هي الأخرى تناور قدر ما تستطيع لعدم التفريط في الأمور الأساسية، ولكن الخطير في الأمر أن هذه الأوضاع لا يجدي معها التكتيك، لتجد الدول النامية نفسها مجبرة للعمل على إرضاء النظام العالمي ممثلاً في الأمم المتحدة والولايات المتحدة والاتحاد الأوربي وغيرها، لكن الحقيقة المهمة هنا هو أن التخطيط الاستراتيجي الأجنبي لا يتم تنفيذه بكل دقة وعبر سنوات طويلة إلا لإضعاف القدرات التفاوضية الوطنية كسبيل مهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والمآرب الطمعية لتلك المخططات، وأمام هذه الحقيقة الدامغة نكتشف أنه من غير المنطقي الحديث عن السعي لمفاوضة وإقناع النظام العالمي بالبنود والمصالح الوطنية أو، وهي حتماً تتقاطع في كثير منها مع المصالح الدولية، إن الحديث عندما يكون حول المصالح الاستراتيجية لدولة {ما} فأي حديث غير طريق الترتيبات الاستراتيجية يصبح حديثاً ساذجاً، وفي مثل هذا المقام لا تجدي العلاقات الشخصية التي تعول عليها كثيراً من الدول النامية.
١١. ضعف السيطرة على السلوك الشخصي للقيادات الشئ الذي ينجم عنه قيام دول تحكمها أهواء ومصالح قلة من السياسيين وأصحاب المصالح.

مفهوم الاستقلال والاستراتيجية السياسية :

الاستقلال الكامل يشير إلى امتلاك الإرادة الوطنية كاملة في إدارة الشأن الوطني، ومن ثم فإن مفهوم الاستقلال كان يتجسد في السابق في الجلاء وخروج قوات الاستعمار والجهاز الإداري والفني للقوى الاستعمارية، أما الآن فإن هذا المفهوم قد يكون غير

دقيق، حيث أن التطورات الدولية وما استجد من صدور العديد من المواثيق والقوانين والنظم الدولية، أصبحت ذات تأثير واضح على الإرادة الوطنية، فنجد علي سبيل المثال:

١. القوات الدولية والشرطة الدولية، التي يتم نشرها بموجب مواثيق الأمم المتحدة كالبند السابع، في ظل السيطرة الواضحة لبعض القوى على الأمم المتحدة، كالولايات المتحدة، يساهم بقدر ما في المساس بالسيادة والتأثير على السيادة الوطنية للدول .
٢. بعض القوانين والمشروعات الدولية مثل إعلان شركاء في نظام عالمي مستديم وبعض الاتفاقيات مثل اتفاقية كوتونو، تتضمن شروطاً تمس بالسيادة الوطنية، كما تشمل لجان وصاية تتولى إصدار شهادات السلامة حول ما إذا كانت الدولة المعينة تتمتع بحكم رشيد أو أوضاع بمستوى معين في مجالات حقوق الإنسان والديمقراطية الخ .
٣. بعض القوانين الدولية أصبحت تفرض أوضاعاً جديدة من شأنها سلب جانب من السيادة والإرادة الوطنية، مثل تسليم القروض أو المنح أو الهبات الممنوحة لصالح الدولة النامية، إلى مجموعة من جمعيات حقوق الإنسان العاملة بتلك الدولة، والتي لا يتم النص على جنسياتها، مما يتيح الفرصة للمنظمات الأجنبية للحصول على التمويل ومن ثم التصرف في الشأن الوطني في المجالات المختلفة، إنسانية، اقتصادية، اجتماعية الخ.

عليه فإذا كان سلب الإرادة يتم في السابق بواسطة الاستعمار المباشر، فهو يتم الآن عبر القوانين والمواثيق والاتفاقات الدولية، ومن ثم فإن بلورة ودعم وحماية الإرادة الوطنية، أي تحقيق الاستقلال بمفهومه الدقيق لا يمكن تحقيقه إلا من خلال التخطيط الاستراتيجي السياسي .

مفهوم التخطيط الاستراتيجي السياسي :

بوجهة نظر المؤلف فإن مفهوم الاستراتيجية السياسية يقوم على توفير السند السياسي المطلوب لتحقيق المصالح الوطنية الاستراتيجية ويتضمن بلورة المسار الاستراتيجي

للدولة وتعزيز القدرات التفاوضية الوطنية وبلورة الرؤية الوطنية الاستراتيجية وتوفير الظروف والأوضاع المطلوبة لضمان تنفيذ الاستراتيجية، وتوحيد وتأمين الإرادة الوطنية وتحقيق التكامل والتناسق والارتباط بين أنشطة الدولة محلياً وخارجياً، وتأسيس وتعزيز الشراكة بين السلطة العلمية والمهنية مع السلطة السياسية و تحقيق التوازن بينهما، بما يؤدي إلى بناء شراكة وطنية عادلة داخلياً وشراكة عادلة بين الدولة والمصالح الأجنبية والدولية، وحماية السيادة الوطنية ووحدة التراب والشعب والمصالح الاستراتيجية للدولة

محاور المفهوم :

١. توفير السند المطلوب لتحقيق المصالح الاستراتيجية الوطنية
٢. تحديد المسار الاستراتيجي للدولة
٣. تعزيز القدرات التفاوضية الوطنية
٤. بلورة الرؤية الوطنية الاستراتيجية
٥. توفير الظروف والأوضاع المطلوبة لضمان تنفيذ الاستراتيجية
٦. بلورة وتوحيد الإرادة الوطنية
٧. تحقيق التكامل والتناسق والارتباط بين أنشطة الدولة محلياً وخارجياً
٨. تقوية الشراكة بين السلطة العلمية والسلطة السياسية .
٩. تحقيق التوازن بين السلطتين السياسية والسلطة المهنية .
١٠. بناء شراكة عادلة داخلياً وشراكة عادلة بين الدولة والمصالح الأجنبية والدولية
١١. حماية السيادة الوطنية.
١٢. حماية وحدة التراب والشعب.
١٣. حماية المصالح الاستراتيجية للدولة

هذا يعني أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي السياسي يعمل في أربعة اتجاهات رئيسة هي :

١. تعزيز الموقف التفاوضي الوطني من خلال ترتيبات داخلية .
٢. ضبط الأداء والإيقاع السياسي .
٣. تحقيق الأمن بمفهومه الاستراتيجي .

٤. توفير الظروف والأوضاع المطلوبة لتحويل الاستراتيجية إلى واقع
٥. تعزيز ودعم القرار السياسي من خلال السند العلمي والمعرفي .

الممارسة السياسية :

في ظل الصراع الدولي العنيف حول المصالح، فإنه من البدهي إدراك أن الدول النامية، بإمكاناتها وثرواتها الطبيعية الضخمة، تحتاج إلى تخطيط جرئ ومبادر وتوجهات استراتيجية جريئة بعيداً عن المجاملات التي تميز الساحة السياسية في معظم الدول النامية، وهو مبدأ لا يوفره إلا التخطيط الاستراتيجي.

إن من أهم الأهداف التي تسعي الاستراتيجية السياسية إلى تحقيقها هي تعزيز القدرات التفاوضية للدولة بما يمكنها من إدارة حوار مصلحي لصالحها، حيث تسعى الاستراتيجية السياسية لتحقيق ذلك عبر سبعة اتجاهات هي :

١. بناء الجبهة الوطنية :

المصالح الوطنية الاستراتيجية

إن أهم مقومات النجاح في الدولة هو قدرتها على بلورة وتحديد مصالحها الوطنية الاستراتيجية، ومن ثم تهيئة الأوضاع والظروف المناسبة لتحقيقها وتأمينها، وهي بهذا تشكل المرتكز الأساسي الذي تدور حوله عمليات إدارة مصالحها في البيئة الدولية، وعلى النقيض فإن عدم بلورة ووضوح المصالح الوطنية والإجماع عليها، يجعل الدولة كمن يدخل في صراع المصالح الدولية دون سلاح، كما أن عدم وضوح المصالح الاستراتيجية الوطنية يقود لبلورة خطط فرعية تفتقر للرؤية المناسبة.

الرؤية الوطنية الاستراتيجية :

شكلت عمليات بناء الجبهة الوطنية عقبة أمام المخططين في أواسط القرن العشرين، حيث يرى خبراء التخطيط أن تحقيق المصالح الوطنية الكبرى يحتاج إلى فترة زمنية طويلة يتم خلالها السير بانتظام تجاه تحقيق أهداف محددة بتراكمات محددة تنتهي بعد عقود من الزمان بتحقيق تلك الغايات والأهداف الاستراتيجية .

إن طول الفترة الزمنية لتحقيق تلك الغايات والأهداف الاستراتيجية يعني تعاقب عدد من الحكومات المختلفة، ليكمن المهدد الحقيقي في أن عدم الاتفاق الوطني على تلك الغايات والأهداف يمنع أو يؤخر تحقيقها، في الوقت الذي تتباين فيه رؤى المؤسسات السياسية الوطنية بتلك الدول.

وما بين هذا وذاك، وفي ظل التحدي الوطني والطموحات الوطنية بتحقيق نهضة أو تنمية طموحة جريئة لبلادهم، فقد برز ما يمكن أن نطلق عليه الرؤية الوطنية الاستراتيجية التي تجسد الإطار الذي لا يجوز الخلاف حوله.

إن المصالح الوطنية الاستراتيجية تعبر عن هذا، وهو ما تحتاج إليه الدول النامية، ليدور الخلاف السياسي بين الأحزاب بعيداً عن تلك المصالح، وهذا هو الأسلوب الأفضل للسيطرة على الخلافات السياسية .

الرؤية الوطنية والإجماع الوطني :

في كثير من الأحيان يعبر عن الرؤية الوطنية بالإجماع الوطني، ومما هو ملاحظ أن المجتمع السياسي يتعامل مع الإجماع الوطني كأنه عملية سياسية منعزلة عن الأوضاع الوطنية الأخرى، يمكن أن تتم في فترة قصيرة من خلال الحوار السياسي بين القوى السياسية أو عقد المؤتمرات .ومما يجب توضيحه في هذا الخصوص، أن الإجماع بمفهومه الاستراتيجي يعبر بشكلٍ كبير عن الرؤية الوطنية الاستراتيجية، أي الإجماع حول المصالح الوطنية الاستراتيجية والإجماع حول المهددات ونقاط الضعف الوطنية والقضايا الاستراتيجية . وهو بهذا الفهم لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ترتيبات استراتيجية تحتاج لمسار زمني طويل تفضي في نهايتها إلى ترقية الوعي الاستراتيجي الوطني وتشكيل السلوك السياسي الاستراتيجي ونشر ثقافة الاستراتيجية وتوفير القيادة الاستراتيجية في المجتمع عامة والمجتمع السياسي على وجه الخصوص، وذلك من خلال استراتيجيات التربية والتعليم والتدريب والإعلام واستراتيجيات المجتمع، حينها يمكن تحقيق الإجماع بشكله المثالي. إذن فالتخطيط الاستراتيجي القومي هو الذي يقود نحو الإجماع الوطني، كما يفهم

من هذا أن الإجماع الوطني نادراً ما يمكن أن يشمل الجميع دفعة واحدة في بـدايات وضـع الاستراتيجية .

الوفاق في الدول النامية :

على الرغم من أن تحقيق النهضة الطموحة يتعذر في ظـل غيـاب وجـود اسـتراتيجية وطنية مجمع عليها، وبالرغم من أن الحوار بين الأمم على الساحة الدولية يتم مـن خـلال الرؤى الوطنية لكل دولة، الشيء الذي جعل من مجرد وجود هـذه الرؤيـة الاسـتراتيجية والإجماع الوطني حولها، قوة للدولة، وهو ما عبر عنـه الـزعيم الـصيني {مـاو} بقولـه إن القوة تعني وجود رؤية واحدة لـشعب بأكملـه، إلا أننـا دائمـاً مـا نـسمع عـن محـاولات للتوافق الوطني في العديد من الدول الناميـة تـدور دائمـاً حـول بنـود واجنـدة حزبيـة أو شخصية أو حول بعض البنود التي أصـبحت مـن أبجـديات العمـل الـسياسي في العـصر الحديث كالديمقراطية وحقوق الإنسان.. الخ، إن ذلك الحـوار كـثيراً مـا يغفـل المـصالح الاستراتيجية والمهـددات الوطنيـة، وبالتـالي تمـت عمليـات الاسـتقلال في تلـك الـدول واستلام السلطة فيها بواسطة الحكومات الوطنية لكن دون رؤية وطنية استراتيجية تواجه بها التحديات الدولية والمحلية وتحقق بها طموحات الـشعب علـى الـرغم مـن أن معظـم تلك الدول غنية بالموارد الطبيعية التي تؤهلـها لتحقيـق مـصالح ضـخمة، وهكـذا ظلـت عمليات الوفاق تدور حول بنود غير استراتيجية. ومما يجب توضـيحه هنـا هـو أن البنـود الاستراتيجية المحددة في مفاهيم التخطيط الاستراتيجي القومي كتحقيق التنميـة المتوازنـة، الحكم الراشد، إرساء الحريات، سيادة القانون والنظام، السعي لامتلاك القدرات النـسبية واستيفاء الترتيبات الاستراتيجية الدولية.. الخ جميعها بنود يجب أن تكـون خـارج نطـاق الصراع السياسي باعتبارها بنود تتعلق بالدولـة ومـسارها الاسـتراتيجي وأمنهـا القـومي وبناء مستقبلها وتحقيق طموحات شعبها، وبالتالي فهي ليست رهـن مـزاج أو توجهـات الأحزاب أو الزعماء، وبالتالي لن يكون مقبولاً أي سلوك سياسي لحزب أو زعيم حزب يمنع بلورة وتحقيق هذه الرؤية الاستراتيجية والإجماع عليها والعمـل بموجبهـا،، فالاتفـاق هنا اتفاق استراتيجي لا يقوم على الترضية الشخصية لحزب ما أو زعيم ما كما هو الحال

في كثير من دول العالم، إن عمليات الوفاق الوطني التي تجري في العديد من الدول النامية تصلح لعلاج ترتيبات مرحلية أو تكتيكية

خطة الدولة وخطة الحكومة :

الوضع أعلاه يستدعي وضع خطة للدولة وهو ما تعبر عنه الاستراتيجية القومية، وهو يتطلب تأسيس جهاز قومي يشرف على التخطيط الاستراتيجي يتم من خلاله اشتراك كافة القوى السياسية والمجتمعية الوطنية في التخطيط الاستراتيجي، أما الخطة الحكومية فهي تشكل مرحلة تجاه الاستراتيجية إلا أنها تعد بواسطة الحكومة وهي دائماً ما تكون خطط مرحلية. إن وضوح الرؤية الاستراتيجية يمكن أي حكومة من وضع خططها المرحلية بما يشكل منها مرحلة حقيقية تجاه تحقيق الخطة الاستراتيجية مهما اختلفت الوسائل والسياسات.

إن ارتفاع مستوى الوعي الاستراتيجي يساعد في الوصول لرؤية وطنية استراتيجية طموحة تراعي التحديات والمهددات والفرص المتاحة، فنجد على سبيل المثال أن تحديد هدف استراتيجي وطني لاقتطاع حصة استراتيجية من الفجوة الغذائية العربية أو العالمية، يقود إلى إدراك أهمية بلورة أهداف استراتيجية أخرى تتصل بذلك مثل الشراكة الدولية حول المياه أو نقل حزام المطر شمالاً، بل قد تقود إلى قبول مبدأ تعزيز القدرات التفاوضية للدولة من خلال التكتل الإقليمي، ولعل هذا يشير إلى أن بلورة أهداف كبيرة طموحة دائماً ما تقود إلى التفكير الاستراتيجي في أمور لا يمكن قبولها أو إدراكها في حالة الأهداف الصغيرة، فنجد أن تحقيق أهداف استراتيجية زراعية في حدود ٢٠٠ مليار دولار لبلد يمتلك أراضٍ زراعية ضخمة مثل السودان بالاستفادة من فرص الفجوة الغذائية العالمية والعربية، ستقود إلى إدراك القوى السياسية للمخاطر والتحديات التي تواجه ذلك، والصراع الدولي الشرس حول تلك المصالح، فيتم الاتجاه نحو أمور كبرى مثل التكتل الإقليمي مع دولة أخرى، وهو وضع لا يمكن قبوله في حالة الأهداف الصغيرة .

سألني بعض الصحفيين أثناء الانتخابات الأمريكية الأخيرة، حول اتجاهات المصلحة الوطنية والعربية، هل هي مع فوز المرشح الديمقراطي أم الجمهوري، فقلت لهم من

المنظور الاستراتيجي لا يوجد فرق، حيث إن الولايات المتحدة لها مصالح استراتيجية مضمنة في اتفاق وطني يضم القوى الوطنية الأمريكية في الحكم والمعارضة، وهي تجسد الإطار الوطني الذي لا يجوز الخروج عنه. فبادر أحدهم بالتساؤل عن الخلافات بين المرشحين قائلاً : ألا تشير تلك التباينات إلى وجود خلافات بين الحزبين الأمريكيين، فقلت له : هذا هو مربط الفرس، حيث إن الرؤية الاستراتيجية الأمريكية لا يجوز الخلاف عليها فهي تشكل الإطار الذي تدور داخله سياسات الأحزاب المختلفة حيث يجوز الخلاف بينها في تفصيلات تحقيق تلك الرؤية الاستراتيجية وليس في الرؤية الاستراتيجية نفسها.

وطالما أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين تحقيق التنمية الطموحة ووضوح الرؤية الاستراتيجية والمسار الاستراتيجي للدولة، فإن العكس يعنى أن أي نشاط أو ممارسة تعارض أو تحول دون تحقيق الرؤية الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية والمسار الاستراتيجي للدولة، يدخل في إطار تهديد الأمن القومي بمفهومه الاستراتيجي، فإذا كان التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي والاجتماعي المسنود بالاستراتيجية السياسية قد وقف خلف بروز دول عظمى مثل اليابان وكوريا الجنوبية رغم افتقارهما إلى الموارد والمزايا الاستراتيجية مقارنة بالعديد من الدول النامية الغنية بالموارد والمزايا، فإن الوضع العكسي يشير إلى أن غياب التخطيط الاستراتيجي بما يشمله من جوانب اقتصادية وسياسية واجتماعية يقود إلى استلاب حقوق المواطن في تحقيق الرفاهية والأمن، وهو المدخل لربط الممارسة السياسية والاستراتيجية السياسية ككل بمفهوم الأمن الاستراتيجي .

خطة الدولة والفكر الاستراتيجي :

السرد السابق يعزز ما ذكرناه في مواضع أخرى في هذا الكتاب من أهمية انطلاق التخطيط الاستراتيجي القومي على خلفية فكر استراتيجي يناسب التعقيدات والتحديات المحلية والإقليمية والعالمية ، فخطة الدولة تعني خطة تعبر عن سكان الدولة بتعددهم الديني والسياسي والثقافي والعرقي ، وبالتالي فإن تحقيق وحدة المشاعر الوطنية وجعل الدولة مكان اعتزاز وقبول من أي مواطن يعتمد على مدى وجود فكر

استراتيجي راسخ ، وهذا ما يشير كذلك إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي الثقافي الذي يسعى لتشكيل الثقافة الوطنية التي تناسب المصالح الوطنية الاستراتيجية ، ومن ذلك تشكيل ثقافة الوطن أولاً وترسيخ القيم والمرتكزات الاستراتيجية الخاصة بالأمن الإنساني .

كما يشير إلى أهمية وجود ووضوح رؤية الدولة تجاه :

- تعاملها الخارجي مع الساحة الدولية .
- تجاه البيئة .

إن الولوج إلى وضع استراتيجية دون فكر استراتيجي يعني احتمال تعرض الاستراتيجية للفشل ، ولعل أبرز القضايا التي ستبرز هي قضية السيطرة على الفساد السياسي والمالي والإداري الناجم عن عدم وجود فكر للتعامل مع النفس البشرية الضعيفة ، الشئ الذي يعني سيطرة قلة على مقاليد الأمور بالدولة مما يهدد باحتمالات الاختراق الأجنبي فضلاً عن الفوضى والفشل لعدم ارتكاز القرار على المعرفة أو لتدخل السياسة حتى في الأمور المهنية .. إلخ ، كما ستبرز قضايا إدارة التعدد ومن ثم تتحول الدولة إلى مجموعات متناحرة تحارب بعضها بعضاً . وقد ركز هذا الكتاب على طرح مفهوم للتخطيط الاستراتيجي يحقق هذه الجوانب .

قيادة المصالح الاستراتيجية الوطنية :

إن رعاية خطة الدولة ظلت مفقودة في العديد من الدول النامية، وقد أدى ذلك لأن يتفاقم الصراع السياسي دون ضابط يحكمه وهو المصالح الوطنية العليا، وهذا بدوره انعكس سلباً على الأمن القومي، وبالتالي ظلت تلك الدول تواجه الاستراتيجيات الأجنبية بخطط حكومية غير مجمع عليها وطنياً.

إن قيادة المصالح الوطنية الاستراتيجية وقيادة الإجماع الوطني وإدارة الصراع الدولي حول المصالح لا تتم إلا من خلال الاستراتيجيات الوطنية حيث لا تفلح الخطط الحكومية المرحلية ولا التكتيكية لمواجهة ذلك الصراع، وهو ما يقود إلى ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي القومي من أجل بلورة المصالح الوطنية الاستراتيجية التي يتوافق عليها الجميع

ومن ثم إدارة الصراع الدولي من خلال العمل الاستراتيجي المنظم وليس التكتيكات والبرامج التي لا تحقق كسباً مهماً، وهذا ما يدعو للاهتمام بنشر ثقافة الاستراتيجية وثقافة خطة الدولة التي يحترمها الجميع بجانب الاهتمام بترقية الوعي، وكل هذا سيكون سرداً نظرياً إذا لم يتم تطوير ودعم الآلية القومية التي تتولى هذه المهمة الوطنية، ونرى أن المدخل المناسب لمواجهة تحديات المستقبل من المنظور الاستراتيجي هو تأسيس ودعم وتطوير آلية قومية للتخطيط الاستراتيجي تتبع مباشرة لرئاسة الدولة، وتوفير السند السياسي لها، وتعزيز صلاحيات رئيس الجهاز التنفيذي لتلك الآلية ليكون بمستوىً أعلى من وزير مركزي.

وحتى تتمكن هذه الآلية من الاضطلاع بدورها في الإشراف على خطة الوطن ورعاية المسار الاستراتيجي للدولة، فينبغي أن تؤسس بموجب نص خاص في الدستور حتى لا يخضع تكوينها لهوى الحكومات بل تصبح جهازاً قومياً مثل السلطة القضائية .

إن الدراسات أثبتت أن هناك علاقة مباشرة جداً بين التخطيط الاستراتيجي والأمن القومي بل هما في الحقيقة وجهان لعملة واحدة، وبالتالي فإن تحقيق الأمن القومي ومواجهة تحديات المستقبل يتوقف على تطوير آلية التخطيط الاستراتيجي القومي ووضعها بكامل صلاحياتها في مكانها الصحيح في الهيكل الإداري للدولة.

هذا يقودني لتوضيح مسألة مهمة جداً تتعلق بالاستقرار السياسي واستقرار الدستور، وما أود توضيحه هنا، هو أن خطة الدولة التي يتم إعدادها بمشاركة حقيقية وليست صورية، من كل القوى السياسية الحاكمة والمعارضة وقوى المجتمع وشركات القطاع الخاص، تعبر بهذا الشكل عن المصالح الوطنية الاستراتيجية، وبالتالي تصبح مرجعية للدولة، فهي عبارة عن إجماع وطني حول المصالح الاستراتيجية ومهدداتها ونقاط ضعفها، وطالما الأمر كذلك فإن الدستور مكانه هذا المستوى من التخطيط، لأن الدستور هو تشريع دولة وليس حكومة، وتجارب العديد من الدول النامية تشير لقيامها بوضع خطط لا تعبر عن الإجماع الوطني وتضع دستوراً هو في الحقيقة يعبر عن حكومة وليس دولة . وكما أوضحنا في الباب الأول، إن الاستراتيجية القومية تنفذ من خلال الخطط المرحلية، فإن الدستور مكانه ليس الخطط المرحلية التي تنفذها الحكومات وإنما مكانه في مستوى الاستراتيجية التي تعبر عن خطة الدولة ومصالحها، وهذا ما يضمن استقرار

المسار الاستراتيجي الذي يؤسس للأوضاع المطلوبة لتحقيق المصالح الاستراتيجية ومنها الاستقرار السياسي . كما أن وضع الدستور على خلفية خطة الدولة تجعله يعبر عن قيمها ومرتكزاتها، فتصبح على سبيل المثال قضايا مثل العدالة والسند العلمي للقرار وتأسيس الخدمة المدنية على العلم والقانون والمؤسسية، والتنمية المتوازنة وتحقيق الميزة النسبية للإنتاج الوطني .. إلخ، مرتكزات استراتيجية للدولة يلتزم بها كل من يأتي لدفة الحكم، بل يلزم بها القطاع الخاص ومنظمات المجتمع .

المرجعية الوطنية :

إيجاد مرجعية وطنية يثق فيها المواطن بات أمراً استراتيجياً ملحاً ، ولعل هذا يعزز ما سبق وذكرناه من أهمية تطوير آلية التخطيط الاستراتيجي لتقوم بهذا الدور ، وهذا يعني ضرورة **توفر الآتي فيها حتى تقوم بالدور المطلوب منها على الوجه المطلوب** :

١. تبعية إدارية محايدة ، وهذا يقود لأهمية ما ذكرناه من تبعية آلية التخطيط الاستراتيجي لرئاسة الدولة .
٢. تأسيسها بموجب نص دستوري .
٣. قيادة يتوفر فيها :
   أ. المهنية .
   ب. العقل القومي .
   ج. القدرة على التحليل والتفكير والتخطيط الاستراتيجي .
   د. الشجاعة والصبر وعدم المجاملة .
٤. الالتزام الجاد بالمسار الاستراتيجي والمرتكزات الاستراتيجية وعدم الميل لصالح جهة أو فئة وإنما للمصالح الاستراتيجية الوطنية ، وهذا يعني عدم تولي قيادة الآلية لحزبيين صارخين وإنما مهنيين استراتيجيين كالقضاة والسفراء وضباط القوات المسلحة .. إلخ .
٥. توفير إرادة سياسية خلف الآلية .

٢. ضبط إيقاع الأداء السياسي {مستوى الممارسة السياسية} :

إذا استصحبنا طبيعة الصراع الدولي حول المصالح، وتعقيدات البيئة الدولية التي تشكل مسرح عمل الدولة، مثل الظروف والتطورات العلمية والدولية الراهنة، العولمة، حرية التجارة الدولية، والمخططات الاستراتيجية الأجنبية متقنة الصنع والإعداد الخ، فإننا نستطيع أن ندرك بوضوح المستوى المطلوب من الأحزاب المسئولة عن إدارة شأن الدول، بما في ذلك الطرح الفكري الذي يستجيب للتطورات الدولية والعلمية، ولعل ذلك يلقي بظلاله على مواصفات الحزب السياسي في العصر الحديث، ويمكن تحديد أهمها فيما يلي:

أ. القدرة على ممارسة القيادة الاستراتيجية {قراءة وتحليل ودراسة البيئة الدولية والمحلية والتخطيط الاستراتيجي والقدرة على التنظيم والتغيير الاستراتيجي }.

ب. وضوح الفكر الاستراتيجي الذي يستصحب التطورات الدولية والإقليمية والمحلية والعالمية.

ج. الاعتماد على المنهجية العلمية .

د. الشورى والديمقراطية .

ه. ارتفاع مستوى الوعي الاستراتيجي .

٣. قوة الإرادة الوطنية :

تجسد الإرادة الوطنية العنصر الثالث من عناصر تعزيز القدرات التفاوضية للدولة، ويقوم هذا المفهوم على حقيقة أن تحقيق المصلحة الوطنية في حوار المصالح يتطلب أن يمتلك الطرف الوطني إرادته كاملة، وأن هذا يتعارض مع الاختراق الأجنبي للأطراف الوطنية سواء عبر التمويل أو احتضان المعارضة أو غير ذلك من وسائل التأثير على الإرادة الوطنية، ولقد تضمنت معظم قوانين تنظيم الانتخابات وتنظيم الأحزاب في الدول المتقدمة، على بنود أساسية تعمل على تأمين الإرادة الوطنية، تتفق كلها على أن تأمين الدولة يكمن في تأمين الأحزاب الوطنية، واهم هذه المبادئ هي :

أ. التمويل الأجنبي للأحزاب، يعد مصدر أجنبي لاختراق المصالح الوطنية، ومن الأمثلة الحية على تطبيق هذا المبدأ هو محاكمة أحد الأحزاب في ألمانيا في نهاية القرن الماضي، وهو حزب حقق إنجازات كبيرة وتاريخية لبلاده أكسبته محبة الشعب الألماني، إلا أن ذلك لم يشفع له لاحقاً عندما تورط في استلام أموال أجنبية، حيث تمت محاكمة الحزب أمام القضاء الألماني.

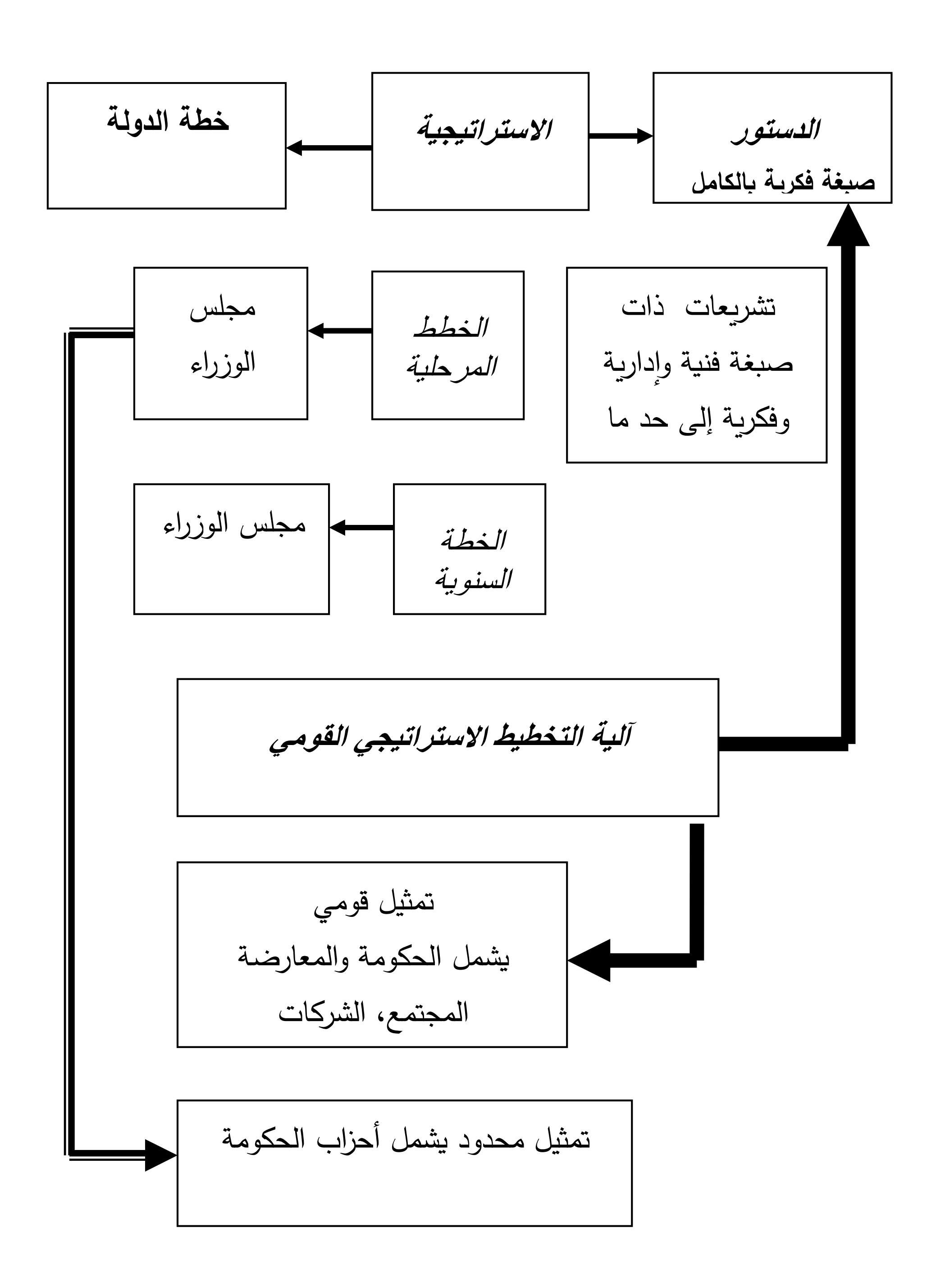
إن القانون الألماني تحرك لمحاكمة ذلك الحزب من منطلق تهديد المصلحة الوطنية الألمانية عبر انتقاص الإرادة الوطنية لأحد أحزاب الدولة من خلال التمويل الأجنبي، وهو يعني تشابك المصلحة الوطنية مع المصالح الأجنبية.

ضبط التمويل المحلي حتى لا تسيطر الشركات وأصحاب المصالح على القرار الاستراتيجي للدولة .

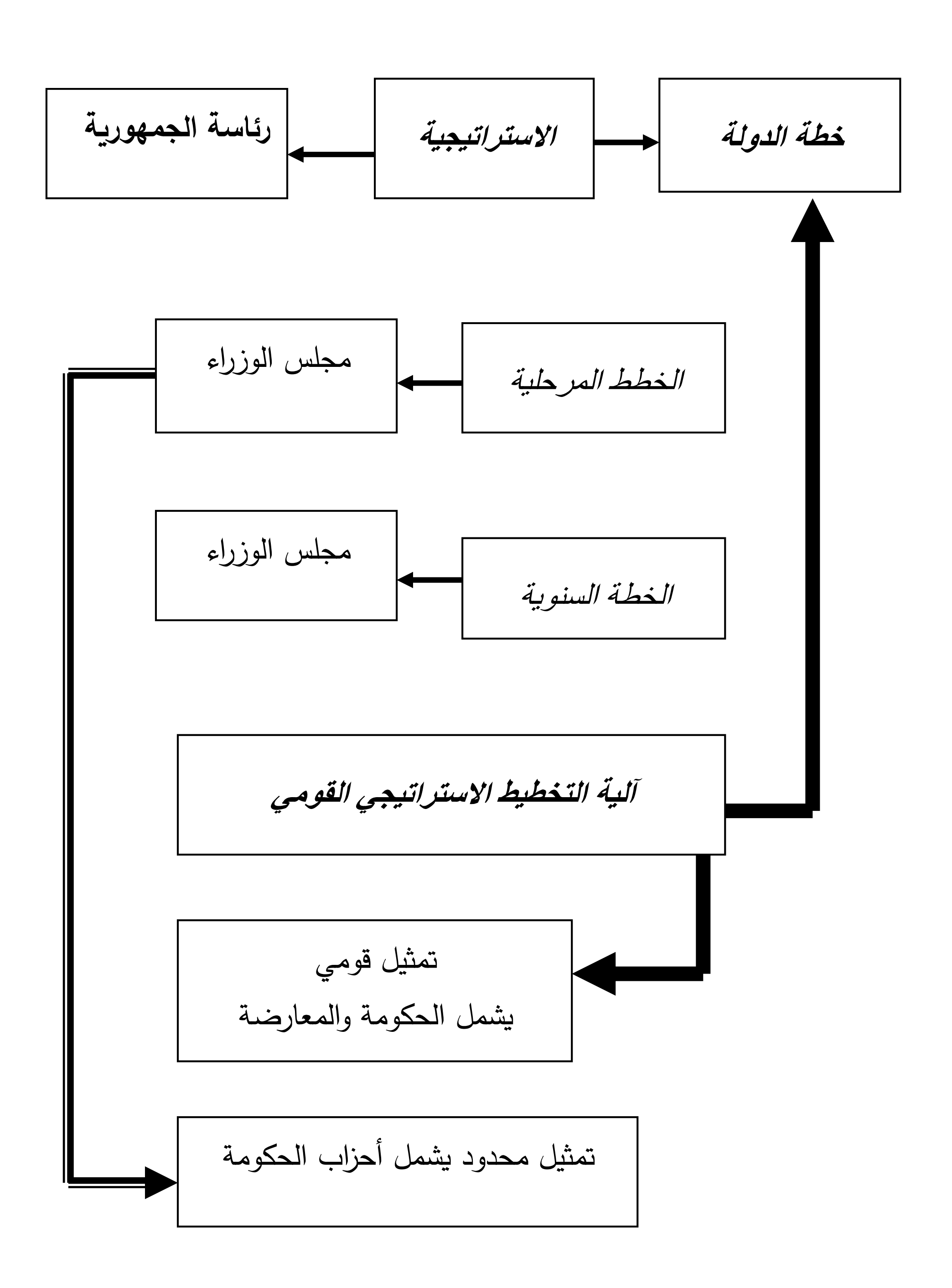
ب. ممارسة المعارضة من خارج البلاد : وهي تأتي بذات النتائج التي تنجم عن التمويل الأجنبي للأحزاب .

إن الاختراق الأجنبي عبر البندين أعلاه قد يتفاقم في بعض الحالات بما يجعل من بعض أطراف التفاوض الوطني مجرد عناصر لتمرير اجندة أجنبية اكثر من كونها تعمل لتحقيق المصلحة الوطنية .

شكل رقم ٣ / ١ : الاستراتيجية والدستور



شكل رقم ٣ / ٢ : خطة الدولة وخطة الحكومة



٤. ارتكاز القرار السياسي على السند المعرفي :

يعد ارتكاز القرار السياسي على السند المعرفي من أهم وسائل تعزيز القدرات لتحقيق المصالح الاستراتيجية للدول، وإذا ربطنا بين تعقيدات وشراسة الصراع الاستراتيجي على الساحة الدولية والسند المعرفي، تتضح خطورة اتخاذ القرارات الفردية التي تعتمد على الخبرة الشخصية المحدودة للقيادي المعين، وتتضح الخطورة أكثر عندما تدخل الدولة هذا الصراع بآراء وقرارات مزاجية لقادتها، لقد أثبت التاريخ والعديد من الدراسات أثر القرارات الفردية في تعطيل وتهديد مستقبل دول عديدة في العقود الماضية.

من هنا فإن تطوير مبدأ الشراكة بين السلطة العلمية والسلطة الشعبية والسياسية، ومبدأ العمل المؤسسي، يجب أن يمتد ليشمل الخدمة المدنية التي تشكل جهاز الخبراء للدولة الذي يتولى تنفيذ القرار السياسي وفق العلم والقانون .

لذا فقد وضعت خطط لتنزيل هذا الأمر إلى أرض الواقع في العديد من الدول المتقدمة بما جعل كل المخزون المعرفي للدولة مسخراً بصورة أو بأخرى لصالح القرار السياسي أو التنفيذي المتعلق بإدارة المصالح الاستراتيجية لتلك الدول، وهكذا انتشرت مراكز البحوث والدراسات خلف الحكومات والوزارات والأحزاب. في المقابل بالعديد من الدول النامية يتوفر وضع معاكس يسير فيه العلماء في خط موازٍ لا يلتقي مع الخط السياسي ليخرج القرار السياسي إلى الساحة الوطنية لتلك الدولة وكذلك إلى الساحة الدولية حيث صراع المصالح، ضعيفاً دون سند علمي كافٍ فتسقط تلك المصالح وتفشل.

إننا كما بنفس القدر الذي نهتم فيه بوضع المواصفات للإنتاج بأشكاله المختلفة، ونصدر فيه القوانين واللوائح التي تعاقب على من يخالف تلك المواصفات، فإننا في ظل تعقيدات الصراع الاستراتيجي الذي يستند على المعرفة، يجب بنفس القدر أن نهتم بتأسيس مفاهيم ومواصفات لصناعة القرار، تحمى بقوانين تجعل الخروج عنها جريمة يعاقب عليها القانون، حتى لا تسير الدولة بخبرة وعلوم قلة من أفرادها.

مركز صناعة القرار :

إن المتدبر في المداخل الذكية والمتعددة لاختراق الإرادة الوطنية ، يجد أن تطوير وتأمين مركز صناعة القرار الاستراتيجي يعد أحد أهم الترتيبات لتنفيذ الاستراتيجية وإدارة الصراع والتنافس الدولي ، فبجانب الحاجة لآلية تضمن توفير الإسناد المعرفي الكافي لأي قرار استراتيجي ، وهناك حاجة كذلك لتأمين القرار الوطني من فرص التأثير الأجنبي التي قد تتم بالترغيب أو الترهيب وكذلك تأمين الآلية من تأثير المصالح الخاصة.

إن عدم وجود مركز محدد ومؤمن لصناعة القرار يعني فتح المجال لاتخاذ قرارات بواسطة أفراد بحسن أو سوء نية أو تحت ضغط أوضاع أو مؤثرات معينة لتمرير قرارات قد تضر بالمصالح الاستراتيجية ومصالح الأجيال القادمة .

إن غياب أو ضعف مركز صناعة القرار يعني أن تظل المعلومات الاستراتيجية ونتائج البحوث والدراسات والتحليل الاستراتيجي حبيسة الأدراج ، وفي ظل هذا الوضع تصبح الفرصة مناسبة لاتخاذ كثير من القرارات الفردية القاصرة أو الفاسدة ، يفاقم ذلك عدم وضوح المصالح الاستراتيجية وعقباتها وفلسفة الدولة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلخ ، من الأمثلة على ذلك منح أراضٍ بمئات الآلاف من الأفدنة لعقود تصل لمائة سنة في عدد من الدول النامية، إلى مستثمرين وطنيين أو أجانب دون قيود أو شروط نابعة عن فلسفة الدولة تلزم هذه الشركات بتوظيف أو تشغيل عدد محدد من المواطنين ، النتيجة هي تحول ملكية أراضي الدولة لتصبح في أيدي مائتي شخص أو يزيد لقرن من الزمان ، وهو ما يعني تهديد كبير للأمن القومي والإضرار بمصالح أجيال قادمة كذلك .. إذن الخلل ليس في المستثمرين وإنما عدم وضوح المصالح الوطنية والفلسفة وعدم وجود مركز لصناعة القرار.

في هذا الخصوص يجب الإشارة إلى ضعف الممارسة البرلمانية حيث يتم اتخاذ قرارات استراتيجية كالنموذج أعلاه دون موافقة البرلمان والتي تعد واحدة من حلقات تأمين القرار الوطني ومنع الفساد. إن الممارسة العملية في كثير من دول العالم حددت

مواصفات وشروط وخطوات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية من ضـمنها حجـم الإسـناد المعرفي والمهني والأغلبية البرلمانية المطلقة .

٥. سيادة المهنية والعلمية والمؤسسية :

يجب الإشارة هنا إلى أن غياب التخطيط الاستراتيجي السياسي في العديد من الـدول النامية قاد إلى خلق أوضاع لا تقود لتأسيس الشراكة بين العلم والـسياسة وإنمـا العكـس، ومن الأمثلة على ذلك أن تلك الأوضاع تقود إلى فقدان الإرادة المعرفية، حيـث أن عـدم سيادة القانون وعدم وجود المؤسسية في ظل انتشار الفساد وعدم خضوع القـرار الإداري للضوابط الفنية والإدارية، يقود إلى سعي المسئول الأعلى للسيطرة علـى مقاليـد الأمـور، ليصبح هو الآمر الناهي، ومن يخالفه يجد العقاب أو التهميش أو الطـرد، وبطبيعـة الحـال في ظل الأوضاع الاقتصادية التي تجعل من الصعوبة إيجاد وظيفة أخرى، فإن الواقع يـشير إلى أن ذلك الخبير أو الموظف يضطر إلى تنفيذ تعليمات ذلك المسئول، وهذا يعني ببـساطة أن تلك الوحدة الحكومية تسير برأي شخص واحد وأن كـل الخـبرات الموجـودة مجمـدة دون فائدة، هذا المشهد يمكن أن يتحول ببساطة إلى مشهد عـام يـشمل الدولـة كلـها، أي تسيير الأمور وفق رؤى أشخاص قلائل مع تجميد كل جهاز الخدمـة المدنيـة الـتي تـشكل الركيزة الأساسية لخبرة الدولة، وبالضرورة مهما كان ذكاء وعلـم ومعرفـة هـؤلاء، فهـو ذكاء وعلم ومعرفة محدودة لا تستطيع مواجهة تحديات وصراع المصالح الدولية المـسنودة بالمخزون المعرفي للدولة المعينة.

هذا يعني ضرورة تحديد العلاقة بين السلطة العلمية المهنية والسلطة السياسية، فإن كنا نعلم أن رئيس الدولة رغم تربعه علـى قمـة هـرم الدولـة، لا يـستطيع التـدخل في قـرار الطبيب الجراح الذي يجري عملية جراحية لمريض، فإننا يجب أن ندرك بـأن هـذا الجـراح يعبر عن الخدمة المدنية كجهاز مهني يقوم على العلم والقانون، لقد تتبعـت قـضية وقـوع الطائرات في إحدى الدول واكتشفت أن تعليمات خبراء الطيران المدني الـتي كانـت تمنـع التصديق لإقلاع بعض الطائرات لعدم استيفاء شروط السلامة وعـدم إجـراء الـصيانات

الدورية ... الخ، كثيراً ما كانت توقف بقرارات سياسية، والنتيجة سيادة القرار السياسي في موطن يتطلب قراراً علمياً، وهكذا بعد فترة بدأت تتساقط الطائرات .

هذا المثل يعبر عن ضرورة النظر للخدمة المدنية كجهاز مهني علمي، وأن يقنن ذلك بما يحمي القرار المهني العلمي من التدخل السياسي، فالسلطة الشعبية أو السياسية لا يجب أن تتدخل في اختصاص السلطة المهنية أو العلمية.

كما يشير إلى أهم محاور التخطيط الاستراتيجي السياسي المتعلقة ببلورة الإرادة المعرفية والحفاظ عليها وضمان ارتكاز القرار السياسي على خدمة مدنية ذات إرادة تقوم على العلم وسيادة القانون والمؤسسية، وضمان تأسيس مراكز بحوث ودراسات تعمل وفق حياد علمي مع الالتزام بأمن المعلومات .

٦. سيادة النظام والقانون :

إن تحقيق المصالح الوطنية الاستراتيجية يتوقف بشكل أساس على مدى سيادة النظام وسيادة القانون، وأن العكس يعني سيادة نظام المصالح الحزبية والشخصية الضيقة. إن الواقع في العالم يشير إلى هذا الموضوع المتعلق بشكل كبير بالنفس البشرية التي تميل لتحقيق مصالحها وأهوائها، وما لم يتم السيطرة على ذلك، فإن الذي سيحدث هو سيادة النظام الخاص الذي أشرت إليه، فكثيراً ما يخرج المسئول السياسي أو التنفيذي عن النظام والقانون، ولا تتم محاسبته، فيتطور الأمر إلى أن يصل مرحلة تصبح فيها بعض تلك المجموعات الخارجة عن النظام والقانون، تنظيماً يسيطر على مقاليد السلطة، وأن هذه المجموعة دائماً ما تسعى لتأمين مصالحها من خلال إشراك قائمة ضخمة من القيادات وكذلك من صغار الموظفين بمختلف مستوياتهم حتى يتم تأمين العمليات المختلفة من أعلى الهرم إلى أدناه، وبمرور الوقت تتداخل المصالح بين المسئولين في الوحدات الحكومية والنيابية المختلفة، مع تزايد المصالح في ظل تلك السيطرة .ومن ثم فإن هذا الوضع الهش غالباً ما يسهل اختراقه بواسطة القوى الأجنبية، وهكذا يسوء الوضع أكثر فأكثر، وصولاً لوضع يجعل تلك المجموعة تقف ضد أي تغيير نحو تحقيق المصالح الوطنية، فالاعتراض

على القوانين والسياسات وعلى تعيين بعض الكفاءات وغيرها مـن الأنـشطة.. سـيكون محوره ومنطلقه في كثير من الأحيان ليس المصلحة الوطنية إنما المصالح الضيقة.

إننا يجب أن ندرك بأن تحقيق المصالح الوطنيـة الاسـتراتيجية الطموحـة يتنـاقض مـع الوضع الذي أشرت إليه أعلاه، وهكذا تتهدد مصالح الأمم ومـستقبل شـعوب بأكملـها من خلال عمل تلك التنظيمات، إننا يجب أن ندرك بأن الطبيعة الإنـسانية تميـل للفـساد، ولا مجال للتعامل مع هذه الطباع إلا بالالتزام بـسيادة القـانون والنظـام. إن التهـاون مـع الغلطة الأولى للمسئول المعين يعني زراعة البذرة الأولى لنهاية النظام والعكس صحيح .

لقد اهتم الإسلام بهذا الجانب، واستنكر إقامة الحد على السارق الـصغير في الوقـت الذي يترك فيه ذلك في حالة السارق الكبير، ولعل الحديث الشـريف {لو أن فاطمة بنـت محمد سرقت لقطعت يدها} يشير إلى درجة عنفوان الاهتمام بسيادة القانون والنظام ليس في السرقة فحسب بل في كل المخالفات، فضرب المثل بشخصية في مقام رفيع كمقام بنـت المصطفى صلى الله عليه وسلم، المقصود به المبالغة، فالواقع يشير إلى استحالة ذلـك، ولا يوجد ولن يوجد من هو في مقام تـشريف بنـت المـصطفى صـلى الله عليـه وسـلم، لـذا فالقصد العام هو سيادة القانون على الكبار والـصغار. والمبالغـة في الاهتمـام ناجمـة عـن الأثر السلبي الذي يمكن أن يصيب الدولـة، الـذي أشـرنا اليـه أعـلاه . كمـا أن الحـديث {انصر أخاك ظالماً أو مظلوماً} يشير الى اهمية إرساء النظام الـذي يحكـم العمـل ويقـود لتحقيق المصالح، فالإسلام لا يناقض نفسه، فنصرة المظلوم مفهومة، لكن نصرة الظـالم لا تجوز بالمعنى الظاهر {إني حرمت الظلم على نفسي وجعلته بينكم محرماً}، فالمقصود هنـا هو حماية الفرد من أن يظلم نفسه وذلك من خلال تأسيس النظام الذي يمنعه مـسبقاً مـن ارتكاب الخطأ، ولعل حديث سيدنا عمر بن الخطـاب عنـد توليـه الخلافـة {إن أحـسنت فأعينوني وإن أسأت فقوموني }، فقام رجل من عامة الناس فقال : والله يا أمير المـؤمنين لو رأينا فيك إعوجاجاً لقومناك بسيوفنا هذه، ووضع يده علـى مقـبض سـيفه. وكـان رد سيدنا عمر {الحمد لله الذي جعل في رعية عمر من يقومه بالـسيف إذا إعـوج ثـم أردف قائلاً : لا خير فيكم إن لم تقولوها، ولا خير فينا إن لم نقبلها}، ولعل هذا السرد يـشير إلى

اهتمام الإسلام بسيادة النظام والسيطرة على نزعات النفس البشرية، وأن قبول سيدنا عمر وهو باب مدينة الحق الذي لا يعرف المجاملة، لمبدأ التقويم بالسلاح، يشير إلى أهمية وخطورة الموضوع بالمستوى الذي يستحق وقفه بقوة السلاح .

٧. القدرة الإدارية :

الحديث عن تحقيق المصالح الاستراتيجية الوطنية وامتلاك القوة الاستراتيجية يصبح ساذجاً وغير موضوعي إن لم تسعى الدولة لتعزيز قدرتها الإدارية سواء على مستوى المؤسسات الحكومية أو المنظمات السياسية أو المجتمعية أو القطاع الخاص، لهذا يعتبر التغيير الإداري أحد أهم ركائز النجاح الاستراتيجي، وهذا بالضرورة يعني وضع أولوية لتطوير القدرة الإدارية للدولة في المراحل الأولى للاستراتيجية.

دور استراتيجية التربية والتعليم في تنفيذ الاستراتيجية القومية :

إن من أهم أسباب فشل الاستراتيجيات القومية هو عدم إتباع مفهوم شامل في عمليات التخطيط الاستراتيجي القومي، وهذا دائماً ما يقود للدخول في تنفيذ الاستراتيجية دون تهيئة الأوضاع المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية، ومن ذلك:

- سلوك الخروج عن تنفيذ الخطط الموضوعة.
- ضعف السلوك القيادي.
- ضعف الوعي الاستراتيجي الذي يدرك الصراع الاستراتيجي وأهمية تنفيذ الاستراتيجية القومية لبلوغ القوة الشاملة.
- ضعف السلوك السياسي.

لذا تعتبر استراتيجية التربية والتعليم أهم وأخطر الاستراتيجيات، لذا يجب الانتباه عند بداية تنفيذ الاستراتيجية القومية بوضع أولوية لاستراتيجية التربية والتعليم والتدريب، حتى يتم توفير أهم أبعاد نجاح تنفيذ الاستراتيجية ومن **أهمها**:

- تشكيل السلوك السياسي الاستراتيجي.
- ترقية الحس الوطني.
- تعزيز ثقافة خطة الوطن.
- السعي نحو القوة الاستراتيجية الشاملة.
- نشر ثقافة الاستراتيجية.

٨. الشفافية :

إن من أهم وسائل السيطرة على السلوك الشخصي ومنع الفساد ومن ثم سيادة النظام والقانون، هو الشفافية، أي العمل على مرأى من الرأي العام، والعكس صحيح، فالرغبة في العمل في الظلام دليل على أن هناك خطأ أو فساد يراد ستره، وهو ما لا يجب أن تسمح به الاستراتيجية السياسية، حمايةً للفرد من نفسه وحماية للمصالح العامة، حتى الموضوعات التي تقتضي المصلحة العامة عدم نشرها على الملأ، يجب تناولها في البرلمان .

٩. إرساء القيم وتوازن الحريات :

من أهم مطلوبات إدارة صراع المصالح الدولية هو انطلاق الدولة من خلال ائتلاف داخلي قوي، ولعل الدراسات تشير إلى أن معظم القوى العظمى لم تتجه إلى الخارج إلا بعد أن تطمئن لمتانة الائتلافات الداخلية، ومن أهم الوسائل لذلك هو إنزال القيم الأساسية والحقوق على الأرض، فإنفاذ العدل والمساواة الحقيقية وإتاحة حرية التعبير والتنظيم.. الخ تقود لرضاء القواعد وبالتالي انطلاق الدولة لمهامها الخارجية في ظل أوضاع داخلية مواتية، والعكس يعني الخروج للساحة الدولية في ظل ساحة داخلية مكشوفة ومهترئة، ولنا أن نتدبر في المداخل المستخدمة الآن للدول الأجنبية تجاه معظم الدول النامية، سنجدها تعتمد بشكل أساسي على تلك القيم والحقوق .

وإذا نظرنا للأوضاع الداخلية لدول القوى العظمى التي تسيطر على الساحة الدولية نجد أنها تتصف بائتلافات داخلية قوية إلى حد كبير نتيجة لإنزال القيم والحريات على أرض الواقع، وتشير تجربة الدولة الإسلامية الأولى إلى أنها عندما خرجت إلى الساحة الدولية كانت تتمتع بأوضاع داخلية مميزة تمثلت في وحدة القاعدة الشعبية تجاه القيادة نتيجة لتطبيق القيم الإسلامية.

على هذا فإن عدم تطبق القيم الأساسية كالعدل والمساواة، يقود في نهاية المطاف نحو تهديد الأمن القومي، إن العدل في تقديم الخدمات للمواطنين وللأقاليم بالدولة وتحقيق التنمية المتوازنة، والعدل بين الشركات والعدل في الالتحاق بالعمل، وعدم التمييز بين المواطنين وعدم التمييز بين الشركات.. الخ يقود نحو تأسيس وتوحيد المشاعر الوطنية

وتنمية الولاء الوطني، والعكس يقود لزراعة الضغينة والغبن والأحقاد ومن ثم التوتر الذي يمكن أن يقود في ظل الأوضاع الاقتصادية المتردية وضعف الوعي الاستراتيجي والتدخلات الدولية، إلى نزاع أهلي وصراع وعدم استقرار يفضي إلى خلق مناخ يعطل التنمية ويمكن من تمرير المصالح الأجنبية. بالمقابل لا بد من تقنين وضع الحريات فلا يوجد ما يسمى حرية مطلقة، وسنكتشف أيضاً أن وجود الاستراتيجية التي تعبر عن المرجعية الوطنية، ستساعد كثيراً في وضع القيود السليمة، فالاحتكام إلى المصالح الاستراتيجية لوطنبية يعالج كل تلك القضايا والعكس صحيح .

عليه فإن أهمية وخطورة البنود الستة المشار إليها، تحتم وضعها ضمن المنهج الوطني لإدارة الدولة وليس شأناً حزبياً، فالوصول للنضج السياسي يعني أن بنود مثل إرساء العدل وتأسيس خدمة مدنية تقوم على العلم والقانون.. الخ بنوداً استراتيجية يلتزم بها الجميع في الحكم والمعارضة.

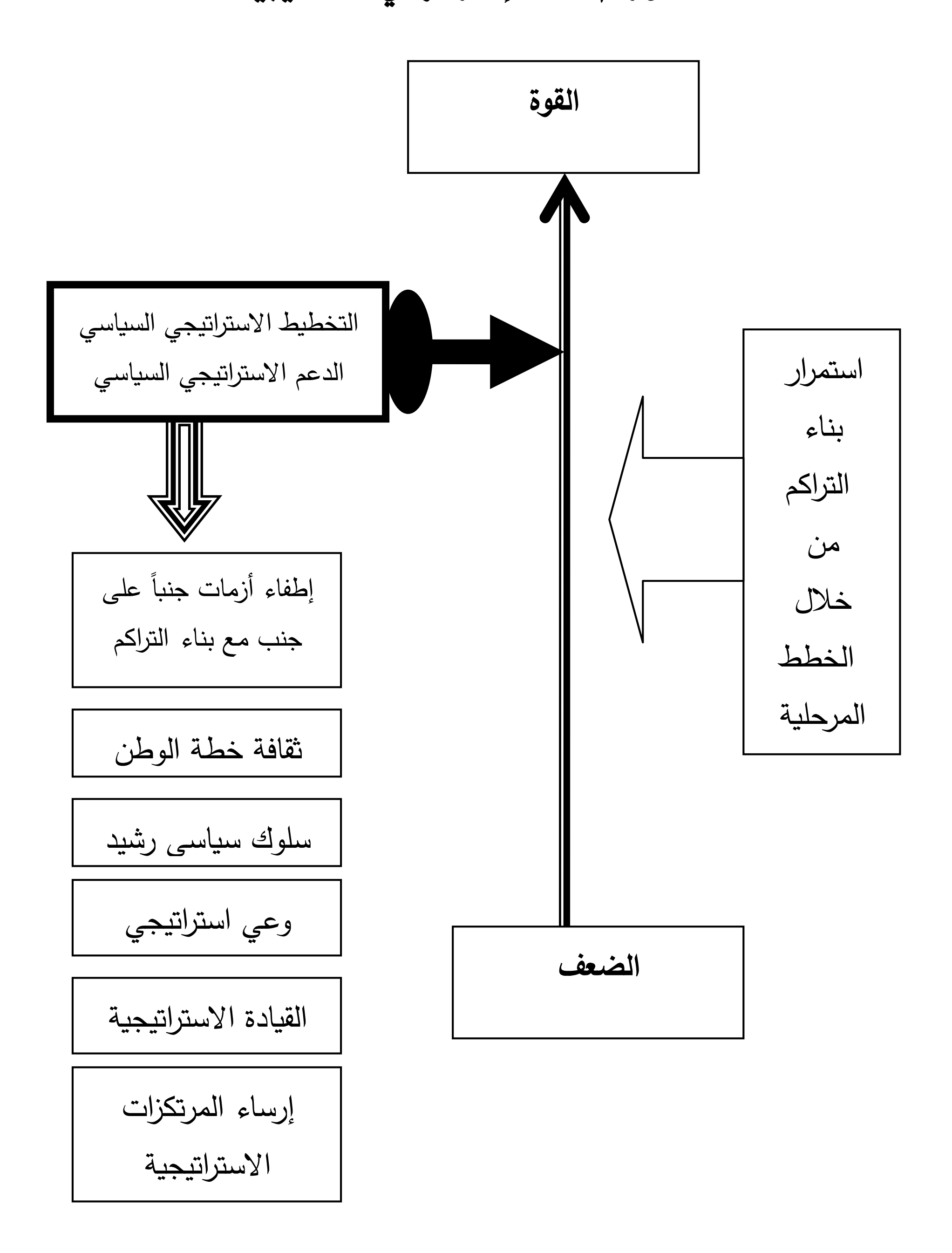
شكل رقم ٣ / ٣ : القرار السياسي في الدول المتقدمة والنامية



الاستراتيجية وبناء التراكم :

السرد السابق يشير إلى أن الاستراتيجية تسعى لبناء تراكم على مدى زمني طويل ينتهي بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وإذا ربطنا ذلك بالصراع الاستراتيجي الدولي وما يرتبط به من استراتيجيات مضادة { راجع الفصل الأول من الباب الثاني في هذا الكتاب }، يتضح أن تحقيق هذا التراكم يواجه بتحديات المصالح الأجنبية المضادة ومن أهم وسائلها استخدام علم الإدارة بالأزمات لشغل الدولة بإطفاء الأزمات المصنوعة، وهكذا في غياب التخطيط الاستراتيجي وما يرتبط به من ترقية للوعي الاستراتيجي تضيع السنين الطويلة والدولة تنتقل من إطفاء أزمة إلى إخماد أخرى دون تحقيق إنجاز مهم على المدى البعيد، يساعد في ذلك أن إن إنطلاق الاستراتيجية في بداياتها يتم والدولة في حالة ضعف سياسي واقتصادي وعلمي .. الخ، وهذا يعني وجود مناخ هش يساهم هو ذاته في التمهيد للأزمات الخارجية فضلاً عن صناعتها محلياً في كثير من الأحيان، ولعل التدبر في المفاهيم المتخصصة للتخطيط الاستراتيجي القومي الواردة في هذا الكتاب وعلى رأسها مفهوم التخطيط الاستراتيجي السياسي، يشير إلى كيفية تعامل هذا العلم مع تحدي بناء التراكم المستقبلي .

شكل رقم ٣ / ٤: الإطار الزمني للاستراتيجية



خطوات الإدارة الاستراتيجية السياسية :

١. **تحليل ودراسة البيئة الداخلية ويشمل ذلك :**

أ. دراسة الاستراتيجية القومية.

ب. دراسة الاستراتيجية الاقتصادية للتعرف على الأوضاع الاقتصادية المطلوب التعامل معها سياسياً.

ج. دراسة الاستراتيجية الاجتماعية للتعرف على الأوضاع الاجتماعية المطلوب التعامل معها سياسياً.

د. دراسة الاستراتيجية العلمية والتقنية والإعلامية والأمنية للتعرف على أوضاعها المطلوب التعامل معها سياسياً.

٢. **تحليل البيئة الداخلية من حيث نقاط الضعف السياسية.**

٣. **تحليل ودراسة الدستور والتشريعات والسياسات المحلية ومدى تكاملها وتناسقها مع المصالح الوطنية .**

٤. **تحليل ودراسة العلاقة بين الجهاز السياسي والتشريعي والتنفيذي .**

٥. **حساب القوة السياسية للدولة.**

٦. **تحليل البيئة الخارجية كما يلي :**

ي. من منظور المصالح الوطنية الاستراتيجية.

ك. من حيث المهددات والقضايا الاستراتيجية.

ل. المنظور السياسي، بغرض دراسة النظام السياسي العالمي ومعرفة الاستراتيجيات المطبقة .

م. من المنظور التاريخي .

ن. من المنظور القانوني : بغرض دراسة الأوضاع القانونية الدولية من معاهدات وقوانين وتشريعات.

٧. **تحليل الأوضاع من منظور جيوستراتيجي .**

٨. **اختيار الاستراتيجية .**

٩. **تحديد مجالات التغيير الاستراتيجي السياسي .**

١٠. **التنفيذ الاستراتيجي.**

١١. **التغيير الاستراتيجي السياسي .**

١٢. **المتابعة والتقييم والتقويم.**

الحكم الاتحادي :

إن التطورات الدولية والعلمية التي تسود العـالم اليـوم وظـروف العولمـة والتخطـيط الاستراتيجي العلمي المتقن الـذي يرعـي المـصالح للقـوى الدوليـة والإقليميـة, أصـبح يتطلب أكثر من أي وقت وجود نظام يحكم العلاقة بين المركز والولايـات دون الإخـلال بسلطات الطرفين .

من البنود الرئيسة في صراع المصالح الدولية هو سعي الدول الكبرى للتكتل في سبيل تحقيق مصالحها، وأصبح من المألوف سعيها إلى بلورة رؤاها الاسـتراتيجية علـى المـستوى الوطني ثم الاتجاه لبلورتها إقليمياً، بينما تعمل تلـك الـدول نفـسها علـى تفتيـت الـدول النامية والعودة بها إلى وحدات صغيرة كالقبيلة وغيرهـا مـع العمـل علـى تعزيـز الـرؤى القبلية الصغيرة عبر إثارة الفتن الدينية والعرقية .

من المعروف أن ضعف الدولة مركزياً يؤدي تلقائياً إلى لجوء المواطن إلى القبيلـة طلبـاً للحماية وهذا يعزز الانتماء القبلي أكثر من الانتماء القومـي، والعكس صحيح، وهو مـا يشكل الخطر الحقيقي على الدول النامية في وقت أصبح الانتماء فيـه يتعـدى الـوطن إلى الانتماء الإقليمي الأقوى دون أن يكون ذلك على حـساب الـوطن أو القبيلـة، والـدول النامية لا تجد أمامها طريقاً غير التكتل الداخلي وذلك كسبيل أساسي لمواجهة التطورات الدولية الجديدة وللحفاظ على ثرواتها وتحقيق مصالحها الاستراتيجية .

الارتباط والتكامل الاستراتيجي بين المركز والولايات :

من المعلوم إن من أهم مشكلات الحكم الاتحـادي في عـدد مـن الـدول الناميـة هـي معـضلة التنـسيق بـين المركـز والولايـات ومـشكلات تـضارب الاختـصاصات والتنـافر والتضارب والتباين بين التخطيط المركزي والولائي وعدم وجود تناسق وترابط وتكامـل مرتبط بأهداف قوميـة محددة، وكذلك عدم وجود رابط بين متطلبات التفاعل مـع العـالم، وكل ما هو موجود من ترابط وإن كان محدوداً فهو بين النظام الدولي والحكومة الاتحادية دون ارتباط بالقاعدة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الـتي تـشكل الولايـات نـصيب الأسد منها، وقد قاد كل ذلك إلى خلـل في عمليـات التخطـيط وبالتـالي إحـداث شـلل

وتعويق لعمليات التنمية في عدد من الدول النامية وإظهار الولايات المختلفة في شكل متنافر في وقت تعدى فيه التكامل والتعاون الاقتصادي في دول العالم المتقدمة مراحل التنسيق والارتباط القومي إلى الإقليمي ومن ثم الدولي، لذلك فقد برزت إلى العالم ما يسمى بآليات التخطيط الاستراتيجي والمتابعة التنفيذية ومشاركة الولايات في الشأن القومي، سنتناولها في الباب الثالث في هذا الكتاب .

تعتمد هذه الآليات على وجود الأهداف والرؤى الاستراتيجية التي تتوجه نحوها جهود وخطط الحكومة المركزية وحكومات الولايات، تعمل على تجميع وتنسيق جهود التنمية بالولايات وخلق الترابط الاستراتيجي بينها بما يؤدي إلى إحداث التكامل والتناسق والارتباط بين مشروعات وخطط التنمية بالولايات والمركز أو بين بعضها البعض أو بين الفئات الإنتاجية وبعضها البعض، علاوة على اتصال العلاقة الاستراتيجية التي تربط بين الولايات والمصالح الدولية عبر المركز، الشيء الذي يعني حسن استخدام الموارد الطبيعية والبشرية القومية والولائية ويؤدي إلى التكامل في أداء الدولة واتجاهه نحو أهداف محددة، كما يساهم إلى حدٍ كبير في تحقيق جانب من جوانب تعزيز قوة التفاوض للدولة والولاية وتحقيق جانب مهم من متطلبات الارتباط الإيجابي مع النظام الدولي والإقليمي وتحقيق بعضاً من المعايير والأسس المطلوبة للتفاعل مع عصر العولمة .

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاقتصاد :

من الأشياء الملاحظة في كثير من الدول النامية عدم وضوح الرؤية حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي السياسي والتخطيط الاستراتيجي للاقتصاد، يؤيد ذلك خلو معظم خطط التنمية عقب الاستقلال في تلك الدول من الجانب السياسي حيث نجدها تهتم بالجانب الاقتصادي والاجتماعي والعسكري .

إن عدم وجود التخطيط الاستراتيجي السياسي انعكس بصورة واضحة في عدم القدرة على تحقيق مصالح طموحة، كما أدى إلى تفاقم الضعف السياسي الذي يتجسد في الصراع السياسي العقيم وعدم الإجماع على رؤية استراتيجية وضعف الإرادة والاختراق الأجنبي وعدم سيادة القانون وعدم سيادة النظام.. الخ وكلها أمور كانت

كثيراً ما تقود لحدوث الانقلابات العسكرية أو تغيير الحكومات عبر الانتخابات، ليستمر عدم إتباع منهج التخطيط الاستراتيجي السياسي سبباً في عدم اتجاه تلك الدول نحو امتلاك القوة السياسية التي توقف تلك الحالة من تعاقب الحكم بين مدني وعسكري، وكل ذلك يهدد تحقيق أي مصالح اقتصادية استراتيجية .

إن الضعف السياسي المذكور جعل تلك الدول في خانة رد الفعل تجاه بنود بعض السياسات والقوانين الدولية المتصلة بالجانب السياسي مثل اشتراط وجود الحكم الراشد والتداول السلمي للسلطة وسيادة القانون والشفافية.. وقد وردت بصورة أو بأخرى في اتفاقيات ومشروعات مثل اتفاقية كوتونو وشركاء في نظام عالمي مستديم ومشروع الشرق الأوسط الكبير وغيرها، ودائماً ما تتم مواجهة الشعوب لتلك البنود باعتبارها تدخلاً في الشأن الوطني، وهذا صحيح، لكن ما يجب توضيحه هنا هو أن هناك أغراضاً أخرى لذلك يتجسد أهمها في توجه العالم أكثر من أي وقت مضى نحو تعزيز التقاسم الدولي للعمل والشراكات الدولية باعتبارها ضمن وسائل أصبحت ضمن منظومة النظام العالمي، بل وترتبط في كثير من الأحيان بتحقيق القدرات التنافسية العالمية أو استيفاء ترتيبات استراتيجية معينة.. الخ، لذا بدأت تبرز هذه البنود لكونها تؤسس لأوضاع مطلوبة لتحقيق بعض الأغراض الاقتصادية التي سبق ذكرها، **مثال لذلك** :

١. حركة رؤوس الأموال العالمية والتي تصل لمليارات الدولارات نحو الدول النامية، لا يمكن أن تتم في ظل عدم سيادة القانون وعدم سيادة النظام وعدم الشفافية وعدم وجود الحكم الراشد في تلك البقاع من العالم، ففي هذا مخاطرة كبيرة لا يمكن معها المجازفة بالدخول في شراكات دولية ضخمة.
٢. إن الشركات المتجهة للدول النامية تحتاج لأوضاع سياسية مطلوبة لتحقيق القدرات التنافسية العالمية، ومن ذلك وجود سياسات مالية تتم من منظور عالمي تمكن من الإنتاج بالتكلفة العالمية ولا تقيد حركة السلع والخدمات، ووجود الإرادة السياسية حولها .

٣. عدم وجود إرادة سياسية تحمي وتعزز من قيم العدالة وعدم التمييز لا يقود نحو تأسيس مصالح اقتصادية، بل إن نجاح بعض السياسات الاقتصادية كسياسة السوق الحر في خفض التكلفة وزيادة الجودة، تقوم على مدى تطبيق تلك القيم على الأرض بشفافية تامة، وهذا ترتيب سياسي استراتيجي.

٤. الاستراتيجية السياسية تعزز سيادة النظام الوطني المناسب للمصالح الوطنية، والعكس يعني سيادة أوضاع ونظم تخدم المصالح الشخصية والحزبية.. الخ، وإن تفشي ذلك وسيطرته على مقاليد الدولة سيمنع من سيادة القانون والنظام وكافة الأوضاع التي تقف ضد تحقيق تلك المصالح الضيقة، وبالتالي دوران الدولة في فلك مصالح صغيرة .

٥. وجود رؤية استراتيجية سياسية حول المصالح الاقتصادية الوطنية والشراكات الدولية، ترتيب استراتيجي سياسي مهم لتحقيق المصالح الاقتصادية الاستراتيجية .

٦. وجود خدمة مدنية لا يحكمها نظام ويسوسها الفساد، تشكل وضع طارد للمصالح الاستراتيجية .

الأوضاع أعلاه تشكل المناخ السياسي المناسب وبدونه لا يمكن تحقيق مصالح استراتيجية ولا تحول الدولة لبيئة جاذبة للاستثمار من المنظور الاستراتيجي، فضلاً عن أن الدخول في شراكات دولية عادلة يحتاج لترتيبات استراتيجية سياسية في المقام الأول، مثال لذلك لا يمكن الحديث ببساطة عن حصول دول نامية ذات موارد زراعية ضخمة، لحصص استراتيجية في سوق الغذاء العالمي، مثل سد الفجوة العربية الضخمة من الغذاء التي تقدر بعشرين بليون دولار تقريباً وتدور حولها كثير من صراع المصالح الأجنبية، دون ترتيب استراتيجي سياسي، وهذا ما يعزز من أهمية الترتيب الاستراتيجي السياسي للمصالح الاقتصادية الاستراتيجية. إن توفير المناخ السياسي المناسب يتم تحقيقه من خلال التخطيط الاستراتيجي السياسي .

السيادة الوطنية :

تلقيت كثيراً من التساؤلات في الفترة الماضية من طلاب دراسات عليا وبعض القيادات، حول انتقاص السيادة الوطنية وآثارها .. إلخ، وكنت أرى ضرورة التفريق بين نوعين من الانتقاص للسيادة هما :

١. انتقاص حميد يتم بإرادة الدول المعنية ويساعدها في تحقيق مصالحها .
٢. انتقاص حقيقي للسيادة ويتم رغم أنف الدول المعنية، وقد يعوقها أو يؤخرها أو يمنعها من تحقيق مصالحها .

التطورات على الساحة الدولية وطبيعة الصراع الاستراتيجي، اقتضت لجوء الدول لعدد من الترتيبات لتعزيز قوتها وقدراتها التفاوضية، مثل الدخول في التكتلات السياسية والاقتصادية والشراكات الدولية، يضاف لذلك أن ما شهده العالم من ترابط للمصالح الدولية قاد إلى ضرورة إدارة التنسيق على الصعيد الدولي خاصة فيما يتعلق بصياغة القوانين والسياسات والمواقف ..إلخ . إلى أن تكلل كل ذلك بما يسمى بالعولمة . هنا بدأ يكثر الحديث عن انتقاص السيادة الوطنية، وعدم الاهتمام بأي ترتيبات قطرية باعتبار أنها تقود لسيادة منقوصة. وما أود توضيحه هنا، هو أننا يجب أن نفرق بين وضعين :

الوضع الأول : ويعبر عن الدول التي تسعى لتعزيز قوتها وتعزيز مصالحها من خلال ترتيبات استراتيجية وقانونية .. إلخ، قد تقود إلى انتقاص لسيادة تلك الدول فيما بينها، إلا أن الناتج النهائي الكلي لتلك الترتيبات يعزز من القوة الاستراتيجية الشاملة لتلك الدول ويعزز مصالحها أمام الآخرون، وهكذا لا تتضرر الدول صاحبة القوة الاستراتيجية الشاملة من سعيها بإرادتها نحو ترتيبات قد تنتقص سيادتها باعتبار أنها تعزز قوتها، ويجب الإشارة هنا إلى أن هذا الانتقاص ليس بالوصف الذي يتناوله الكثيرون، فلجوء دول الاتحاد الأوروبي على سبيل المثال، لآليات الاتحاد في حسم بعض القضايا، لا تعبر عن انتقاص للسيادة مثل ذلك الانتقاص الذي تعاني منه الدول الضعيفة، فتلك الآليات تعمل بقوانين ارتضتها

الدول الأعضاء بل وأن مصدرها هو قوانين تلك الدول . فالعبرة ليس فيمن يستخدم السلطة فحسب وإنما كذلك مدى التناقض مع المعتقدات والثقافات والأعراف والقوانين الوطنية، فإذا كانت القوانين والسياسات الدولية تعبر عن الأوضاع الوطنية، يضاف لذلك أن ما تفرضه القيود العلمية في شكل قيود وسياسات وتشريعات .. إلخ لا يعبر عن انتقاص للسيادة إنما ترتيبات لتحقيق مصالح، مثال لذلك القيود الخاصة بعدم تشجيع الإنتاج الذي يعتمد على طاقة تلوث البيئة أو تدمرها، أو التي تبدو في شكل مواصفات للمنتجات أو الخدمات .. إلخ، إذن تصبح القضية في التطبيق لتلك القوانين والسياسات، وهذه تحسم من بوابة المشاركة الوطنية في الآليات الدولية أو الإقليمية، بجانب التقيد بالاحتكام للمهنية والمنهجية العلمية في العمل.

الوضع الثاني : يعبر عن دول ضعيفة لا تمتلك القوة الاستراتيجية الشاملة، وهذا يعني احتكامها لقوانين وسياسات دولية لم تشارك في وضعها وبالتالي لا تعبر عن مصالحها . يمكننا أن نتخيل وضع الدول الإفريقية أو العربية لو أسست اتحاد قوي مبني على دول تمتلك القوة الاستراتيجية الشاملة، فهو يقود نحو انتقاص حميد للسيادة الإفريقية أو العربية، إلا أنه يساعد تلك الدول في تحقيق وحماية مصالحها الاستراتيجية، ويقودها للمشاركة الحقيقية في وضع السياسة والقوانين الدولية، وبالتالي فهي بقوتها تلك لن ترتضي أوضاعاً غير مقبولة، ونقول حميد ليس لأنه يحقق المصالح للدول الأعضاء فقط وإنما لأن التشريعات والسياسات العربية أو الإفريقية تنبع من المنبع الإقليمي الذي يعبر عن أديان وثقافة وحضارة وأعراف تلك الدول . وهذا عكس الوضع الأول حيث نجد أن دخول الدول التي تمتلك القوة الاستراتيجية الشاملة في شراكات أو تحالفات او تكتلات استراتيجية أو تدير تنسيقاً بين بعضها البعض، يقود لصياغة قوانين وتشريعات وسياسات دولية تصب لصالحهم، وتنتقص من سيادة الآخرين دون أن يكون لهم مصلحة .

القائد السياسي في المنظور الإسلامي

بالتدبر في البيئة الدولية وما تشهده من تطورات، يتضح أن السياسي لا بد له أن يكون ذا تفكير استراتيجي، ملماً بعلوم العلاقات الدولية والتخطيط الاستراتيجي وغيرهما من التخصصات العلمية المطلوبة لعمله. ومن التحديات المهمة التي يصعب إغفالها في علم التخطيط الاستراتيجي السياسي، هو تأثير الجوانب الشخصية للسياسي وللشخصيات القيادية عموماً، على المصالح العامة، إن طبيعة الإنسان ورغباته في تحقيق الذات والشهرة والجاه.. إلخ التي أشرنا إليها في مقدمة هذا الفصل شكلت تحدٍ كبير للمخططين حيث لا زالت العديد من الدول تعاني من طغيان المصالح الشخصية على المصالح العامة بسبب ضعف البناء الأخلاقي للقيادي، ومن يريد كبح جماح ذلك يجد نفسه في صراع محوره النفس الأمارة والهوى والشيطان. وقد اعترفت العديد من النظم بهذا العجز. وقد ذكرنا العديد من الترتيبات التي تؤسس للنظام الذي يسيطر على ذلك، إلا أننا رأينا أن الفائدة تقتضي نقل وجهة النظر الدينية في هذا الجانب .

لقد اهتم الإسلام بتأمين العملية الإدارية السياسية من خلال العديد من السبل والسياسات، من أهمها تحديد مواصفات القيادي من حيث العلم والخبرة والأخلاق، إلا أنه تعامل مع النفس البشرية وفق مفهوم استراتيجي عميق يمكن إدراك إطاره العام بالنظر في مفهوم القوة الروحية في هذا الكتاب. **ويمكن تناول تلك الرؤية من خلال الحديث الشريف {أمرنا هذا لا نعطيه لمن يطلبه } { لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه }**.

إن النفس البشرية بطبيعتها تحب الخير لنفسها دون سواها، وهو ما يمكن أن يطلق عليه الأنانية التي غالباً ما تقود لتحقيق المصالح الشخصية على حساب الآخرين، وتتطور عندما ترتبط بالقائد السياسي الباحث عن تحقيق الشهرة والذات، ولا يمكن للإنسان مخالفة تلك الطبيعة إلا بترويض النفس، وهو لا يتم إلا بالذكر بالطريقة التي حددها المولى عز وجل وفصلها رسوله الكريم صلى الله عليه وسلم، ويشير الحديث الشريف إلى أن حب الخير للآخرين بنفس درجة حبه للذات يعد دليلاً على الإيمان، أي الانتقال من مرتبة الإسلام إلى مرتبة الإيمان الذي يتبعه العمل الصالح **{الإيمان ما وقر في القلب وصدقه العمل} ، أي أن**

الذكر هو الوسيلة الإلهية لترويض النفس البشرية وتزكيتها وترقيها بين مراتب الدين إسلامه وإيمانه وإحسانه، حتى يبلغ صاحبها مرتبة الإيثار على النفس رغم الحاجة واتقاء شح النفس {وَيُؤْثِرُونَ عَلَى أَنفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ} { وَمَن يُوقَ شُحَّ نَفْسِهِ.. إلى آخر الآية}. وإذا ربطنا هذا الأمر بالحديث {أمرنا هذا لا نعطيه لمن يطلبه} يتضح أن الإسلام لا يعطي القيادة والسلطة لمن يرغب فيها، حماية للمجتمع من خطر النفس البشرية غير المروضة، وعلى العكس نجد أن الذكر والصلاة على النبي الكريم صلى الله عليه وسلم، تقود نحو سلامة القلب، وهو وضع يجعل صاحبه زاهداً في الدنيا، حيث أن الذكر يولد المحبة لله ولرسوله في قلب المؤمن، { **ما وسعتني سماواتي ولا أرضي ولكن وسعني قلب عبدي المؤمن**} ، وهي درجة تجعل صاحبها مهتماً بمحبوبه دون غيره، وهي المراحل التي تدرج فيها الصحابة رضوان الله عليهم والصالحين من قبلهم. والرجل الصالح في المفهوم الإسلامي هو الذي يمارس الدين قولاً وفعلاً وخلقاً، حتى لا يصدر منه إلا ما يرضي الله ورسوله الكريم، كما إن المفهوم الإسلامي يشير إلى أن الحب لا يتجزأ، فالإيمان يقود إلى حب الله ورسوله والصالحين وحب الخير للبشرية جميعاً، وهو ترتيب استراتيجي عميق مهم لتحقيق الأمن والسلم والخير على وجه الأرض وبدونه تدار الأرض وفق أهواء شخصية ضيقة.

إن النجاح الباهر في القيادة ينبغي أن يعزى إلى الرجل الصالح في المكان المناسب {**والصلاح هو صلاح النفس**} وعندها يتحقق النجاح، إلا أن ربط النجاح لعوامل شخصية وليس لاعتبارات النصر والدعم الإلهي، يقود إلى عبادة الشخصية وتقديسها ونسيان المبادئ، ولهذا قام سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه بعزل سيدنا خالد بن الوليد وهو في أوج شهرته في النجاح حتى لا يظن المسلمين أن سبب تحقيق النصر هو خالد، فالنصر من عند الله.

هذا السرد يعني أن قيادة الأمة وإدارة مصالحها على تفاوت درجاتها يجب أن تسند إلى الصالحين ممن استطاعوا السيطرة على نفوسهم. ورؤية الإسلام لا تقف عند تأمين المصالح العامة وعلاج نقطة الضعف البشرية تلك، من خلال منح القيادة لمن يحتلون الدرجة المشار إليها، وإنما تعدت ذلك بإضافتها لأبعادٍ أخرى تعين القائد في عمله، من

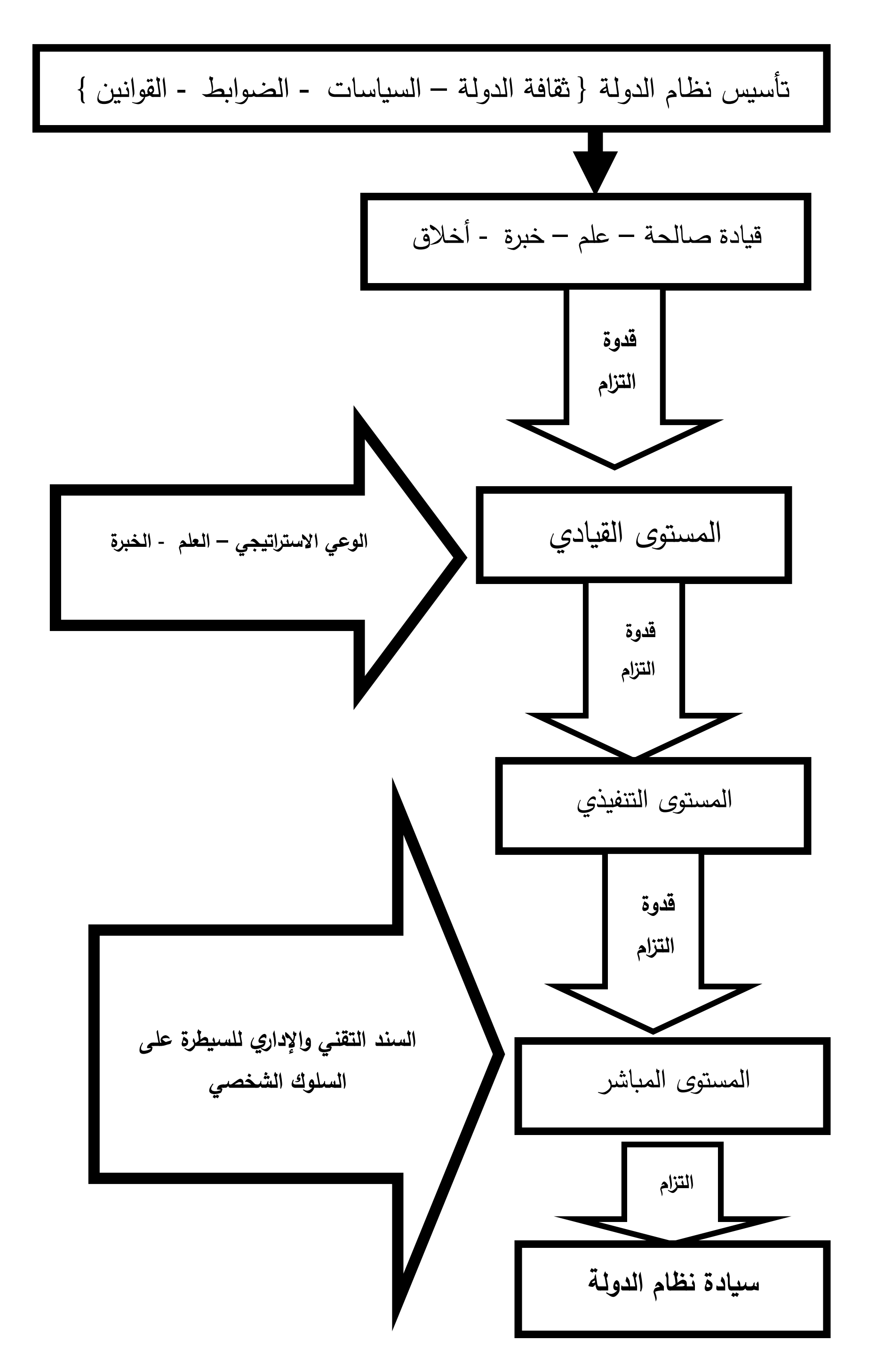
أهمها ما جاء في الحديث {**اتقوا فراسة المؤمن فإنه يرى بنور الله**} وهـي البـصيرة، فالتـدرج إلى مرتبة الإيمان تتيح الفرصة لسد القصور الإنساني في الإدارة من خـلال تلـك الفراسـة المشار إليها، فإدارة مصالح البشرية دون ظلم وضرر، في ظل التعقيـدات الـتي تواجههـا تحتـاج للبصر والبصيرة، كمـا أن الحـديث الـشريف {**صلاح آخر هذه الأمة بصلاح أولها علمائها وأمرائها**} يشير إلى ما ذكرنا.

فن الممكن :

من التعريفات المشهورة للسياسة هو أنها تعني {فن الممكن}، وبالنظر إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي سبق تناوله في هـذا الكتـاب، يتـبين أن التخطـيط الاسـتراتيجي ومـا يشمله من خطط استراتيجية فرعية متقنة في مجالات الاقتـصاد والتعلـيم وغيرهمـا، كـان السبب الأساسي لنهضة العديد من الدول مثل ماليزيا واليابـان، الـتي اسـتطاعت تحقيـق ميزة نسبية عالمية لإنتاجهـا بـالرغم مـن عـدم امتلاكهـا للمـوارد الطبيعيـة وبـالرغم مـن ابتعادهـا عن أسواق العالم الرئيسية، وتمكنـت بموجـب مـن ذلـك مـن امـتلاك حـصص استراتيجية ضخمة في أسواق العالم، في الوقت الذي فشلت فيه دول أخرى تمتلك المـوارد الطبيعية والموقع من تحقيق ذلك. كمـا وقـف التخطـيط الاسـتراتيجي خلـف بـروز دول أخرى كالولايات المتحدة، وساهم بشكل أسـاس في امتلاكهـا للقـوة الاسـتراتيجية الـتي انعكست على تحقيق مصالحها في مختلف أنحاء العالم.

عليه وبالنظر إلى ذلك يتـبين أن مفهـوم الـسياسة يختلـف اختلافـاً جوهريـاً في حـال وجـود تخطيـط استراتيجـي وإدارة استراتيجيـة، ورجوعاً للأمثلة أعلاه فـإن {الممكـــن} أصبح كبيراً جداً في اليابان والولايات المتحدة بفضل التخطيط الاستراتيجي، بينما أصبح العكس في الدول التي لا تتميز بالتخطيط الاستراتيجي، وهذا يعني عـدم دقة تعبيـر {فـن الممكن} في حالة عدم ارتباط السياسة بالإدارة الاستراتيجية لأن مـصالح الـدول الـتي لا تستخدم مبادئ الإدارة الاستراتيجية ستكون رهينة للمصالح والاسـتراتيجيات الأخـرى وليس رهينة لفن الساسة الوطنيين .

شكل رقم : ٣ / ٥ سيادة نظام الدولة



الفصل الرابع

التخطيط الاستراتيجي للعلاقات الدولية

شهد العالم خلال العقود الماضية تطورات استراتيجية متسارعة فيما يتعلق بالنظام العالمي أبرزها هو ظهور منظمة التجارة الدولية وبروز ظاهرة العولمة بأبعادها الثقافية والسياسية والاقتصادية، وظهور الشركات متعددة الجنسيات التي أصبحت تملك نوعاً من القوة والسيادة فوق الوطنية في مقدرات الاقتصاد والتجارة الدولية، وأصبحت لها قدرة عالمية في احتكار التقانات الجديدة، ومن ثم القوة التنافسية وغزو الأسواق العالمية، خاصة أسواق الدول النامية التي لا تملك القدرة على مواجهة سطوتها بسبب ضعف قدراتها التنافسية، مما يجعلها عرضة للهيمنة واحتكار الأسواق ومنافسة المؤسسات الإنتاجية والخدمية الوطنية من جانب الشركات العملاقة والمتعددة الجنسيات .

وقد انعكست هذه الأحداث على مسار إدارة حوار المصالح العالمي حيث إن طبيعة المنافسة في المرحلة القادمة وما يتصل بها من وسائل تحقيق المزايا النسبية للإنتاج والحصول على حصص استراتيجية في أسواق العالم، فضلاً عن تحقيق الأهداف والسياسية والاجتماعية قد أجبر العالم إلى ابتداع عدد من الوسائل والسياسات التي تعزز من قدراته التفاوضية بما يمكن من تحقيق المصالح العليا للدول .

على صعيد آخر ساهمت التطورات في مجال تقنيات الاتصال والمعلومات والتعليم الإلكتروني والتطورات في النظام السياسي الدولي الذي أعطى دوراً استراتيجياً لمنظمات المجتمع غير الحكومية المسنودة من الركيزة السياسية للنظام السياسي والمدعومة مالياً من الركيزة الاقتصادية العالمية، في إحداث تغيير استراتيجي أصبحت بموجبه آليات البناء الأخلاقي للأفراد مهددة بالتحول إلى السيطرة العالمية بدلاً عن السيطرة القطرية، وهكذا يواجه الملايين من شعوب العالم خطر الغزو الفكري الغربي .

مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعلاقات الدولية :

(بوجهة نظر المؤلف، يقوم مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعلاقات الدولية على تقديم الدعم والسند المطلوب لتحقيق المصالح الاستراتيجية الوطنية على الساحة الدولية، ويتضمن كذلك تعزيز القدرات التفاوضية للدولة في حوار المصالح الدولية وتعزيز بناء شراكة دولية عادلة بين الدولة والأسرة الدولية وتعزيز السلام والأمن الدولي والحفاظ على البيئة الدولية، وذلك من خلال تحقيق التوازن بين مقتضيات المصلحة الوطنية ومقتضيات المصلحة العالمية.

عليه فإن دراسة التخطيط الاستراتيجي للعلاقات الدولية تتطلب السير في عدة اتجاهات تعمل جميعها في إطار خدمة تحقيق الأهداف الاستراتيجية للدولة اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً وأمنياً، أهمها :

١. بلورة رؤية استراتيجية وطنية حول العلاقات الدولية للدولة، يتم من خلالها توفير إطار فلسفي يعمل على توفير التناسق والتكامل بين أنشطة الدولة المتعلقة بالعلاقات الدولية .
٢. تعزيز القدرات التفاوضية للدولة في حوار المصالح الدولية .
٣. تعزيز بناء شراكة دولية عادلة بين الدولة والأسرة الدولية .
٤. توفير الدعم والسند والترتيبات المطلوبة على الساحة الدولية في سبيل تحقيق الخطة الاستراتيجية القومية
٥. تعزيز السلام والأمن الدوليين
٦. المحافظة على البيئة الدولية .

مفهوم التخطيط التقليدي للعلاقات الدولية :

ينطبق مفهوم التخطيط التقليدي على موضوع العلاقات الدولية من حيث إن التخطيط بمفهومه التقليدي يجاري الواقع وهو بالتالي يتسم برد الفعل أكثر من المبادرة، في حين أن التخطيط الاستراتيجي يتسم بالجرأة والعمق والمبادرة ويسعى لتغيير الواقع في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، من الأمثلة على ذلك أن مفهوم التخطيط التقليدي

للعلاقات الدولية يسعى لتحقيق عدد من الأهداف مثل الـدفاع عـن أيدلوجيـة معينـة أو المحافظة على التراث الثقافي، كما يسعى للتنبؤ بالأوضاع في المستقبل من خـلال التحليـل النظري[٨٣]، في حين أن التخطيط الاسـتراتيجي يـسعى لتحقيـق أهـداف طموحـة تتـسم بالعمق والجرأة فبدلاً من المحافظة فقط على التراث الثقافي (على سبيل المثال) فهـو يمتـد ليشمل أهدافاً تتعلق بنشره على نطاق إقليمي أو عالمي، فهو لا يميل للتنبـؤ وإنمـا يـسعى لإحداث التغيير الذي يوفر الأوضاع الملائمة لتحقيق الغايات والأهـداف الاسـتراتيجية، في هذا الصدد نتبين الفرق الكبير بين الهدف الأمريكي المتمثل في نشر الثقافة الغربية ومـا تبعه من استراتيجيات إعلامية وتعليمية وسياسية الخ تـدعم ذلـك، وبـين المحافظـة علـى الثقافة فقط التي تسندها خطـط لا تمتـد بعمـق كـافٍ يراعـي التهديـدات علـى الـصعيد الدولي، ومثال آخر يجسد الفرق وهو السعي لتحقيق مصالح محلية محدودة والدفاع عنهـا كهدف ناجم عن تخطيط تقليدي، والسعي لإحداث ترتيبـات اسـتراتيجية تـضمن تحقيـق المصالح الاستراتيجية على الساحة الدولية، مثال لذلك سعي بريطانيا لاستعمار فلسطين على الرغم من عدم توفر المقومات التقليدية التي تبرر استعمار الدول، مثل وفـرة مـوارد طبيعية كالذهب أو النفط أو الأرض الزراعية، أو وفرة الرجال الأقوياء لاسـتخدامهم في الزراعة أو الجيش، حيث أشارت بعـض الدراسـات الـتي جـرت مـؤخراً أشـارت إلى أن بريطانيا في إطار تخطيطها الاستراتيجي لمستقبل مـصالحها في الـشرق الأوسـط، وفي ظـل إدراكها لعدم إمكانية استمرار الاستعمار المباشر نتيجة لتنامي وعـي الـشعـوب، رأت أن السيطـرة على تلك المنطقة تتطلب إنشاء كيان (دولة) تتبع لها، يتم من خلالها التحكم في منطقة الشرق الأوسط، وهكذا تم التحالف بين بريطانيـا واليهـود الـذي نجـم عنـه وعـد بلفور وقيام دولة إسرائيل [٨٤] .

كما أن تحقيق الأمن القومي في التخطـيط الاسـتراتيجي يـرتبط أكثـر مـن التخطـيط التقليدي بالبيئة الدولية وبالاسـتراتيجيات الأخـرى في الجوانـب الاقتـصادية والـسياسية

---

[٨٣] إسماعيل صبري مقلد، العلاقات السياسية الدولية : دراسة في الأصول والنظريات، (القاهرة : المكتبة الأكاديمية، ١٩٩١)، ص ٢٩ .

[٨٤] إحسان قضمانى، " المشروع الصهيوني بين الاقتصادي والعسكري "، مجلة شئون عربية، العدد ٥٤، (يونيو ١٩٨٨م)، ص ١٩٩ .

والاجتماعية، فنجد أن الخلل في التخطيط الاستراتيجي السياسي أو الاقتصادي يصب بشكل مباشر في تهديد الأمن القومي .

كما نجد أن عالمية الأهداف في الدولة الإسلامية الأولى وقفت بوضوح خلف بروزها كقوة عظمى في تلك الحقبة، وهو وضع لم يكن من الممكن تحقيقه في ظل تخطيط تقليدي يتم من منظور محلي ضيق .

كما أن معظم الخطط التنموية للدول النامية خلال الخمسين عاماً كانت تسعى لتحقيق أهداف تتسم بالمحلية مثل تحقيق الاكتفاء الذاتي أو تقليل الواردات الخارجية، وهي أهداف تأتي في إطار تخطيط تقليدي، وهو وضع انعكس على تخطيط العلاقات الدولية ليتم من ذات المنظور .

ومثال آخر يشير إلى عمق التخطيط الاستراتيجي يتجسد في الهدف الاستراتيجي البريطاني المتمثل في نشر اللغة الإنجليزية عالمياً، وهو تمهيد لمواجهة مشكلة القومية التي تتأثر بشكل كبير باللغة القومية، وقد أشار الدكتور إسماعيل مقلد إلى تأثير افتقاد اللغة القومية على التضامن القومي ذاكراً نموذج كندا وكيف ساهمت إجادة بعض السكان للغة أجنبية على وجود ازدواجية ثقافية وحضارية تمثلت في ارتباط الكنديين الذين يتكلمون الفرنسية بالتراث الفرنسي عكس الكنديين الذين يتحدثون الإنجليزية الذين ارتبطوا بالتراث البريطاني، وقد انعكس كل ذلك على النزعة الانفصالية في كندا، وهكذا يمكن تصور عمق التخطيط الاستراتيجي البريطاني من خلال هذا الهدف .

أما بالنسبة للإسلام فإن التاريخ يشير إلى ارتكاز الأمن والسلم الدوليين خلال فترة الدولة الإسلامية الأولى على تطبيق القيم السماوية على الأرض، كما أن التخطيط الاستراتيجي الإسلامي تميز بكونه شكل نظاماً سيطر به على النزعات الفردية التي دائماً ما تقود للفساد في الأرض، بل إن مفهوم التنمية الأخلاقية في الإسلام يقوم على بناء الفرد الصالح الذي يشكل نواة المجتمع الآمن المطمئن .

أهم العوامل المؤثرة في تخطيط العلاقات الدولية :

١. تعقيد عمليات تحقيق المصالح وارتباطها أكثر من أي وقت مضى بمدى الارتباط الدولي وامتلاك المزايا التنافسية العالمية والتقنيات المتطورة والحصص الاستراتيجية في الأسواق .
٢. تداخل المصالح الدولية .
٣. ارتباط الأمن القومي بمدى الترابط بين المصالح القومية والدولية
٤. التطور المذهل في الاتصالات والمعلومات الذي حول العالم إلى قرية واحدة، مما كان له الأثر تجاه العلاقات الدولية، وجعل الدول أكثر تأثراً بالأحداث العالمية، كالتقارب الذي حدث بين المجتمعات الرأسمالية والاشتراكية والذي مهد لخلق أرضية مشتركة بينهما.
٥. زيادة الوعي الشعبي في المستوى العالمي وبداية ظهور أنماط عالمية جديدة بدلاً عن الأنماط القومية .

خطوات استراتيجية العلاقات الدولية :

١. **تحليل ودراسة البيئة الداخلية ويشمل ذلك :**
أ. دراسة الاستراتيجية القومية للتعرف على المصالح الاستراتيجية الوطنية ونقاط الضعف والقوة والفرص والمهددات والقضايا الاستراتيجية على المستوى العام.
ب. دراسة الاستراتيجية الاقتصادية للتعرف على المصالح الاقتصادية الوطنية المطلوب توفير السند الخارجي لها .
ج. دراسة الاستراتيجية السياسية للتعرف على المصالح السياسية الوطنية المطلوب توفير السند الخارجي لها .
د. دراسة الاستراتيجية الاجتماعية للتعرف على المصالح الاجتماعية المطلوب توفير السند الخارجي لها .
ه. دراسة الاستراتيجية العلمية والتقنية والعسكرية للتعرف على المصالح الوطنية في هذه الجوانب، المطلوب توفير السند الخارجي لها.

٢. دراسة الاستراتيجيات الفرعية للتعرف على نقاط الضعف المطلوب علاجها والمهددات المطلوب التعامل معها بجانب التعرف على القضايا الاستراتيجية للاستراتيجيات الفرعية.

٣. التعرف على نتائج تحليل الأوضاع الجيوستراتيجية بغرض التعرف على الأوضاع المحلية ذات الصلة بالأوضاع الإقليمية .

١. **تحليل البيئة الخارجية كما يلي :**

ي. من منظور الفرص والمهددات

ك. من المنظور السلوكي : بغرض التعرف على سلوك الدول والجماعات وتحليل الجوانب الثقافية، ومعرفة اتجاهات الرأي العام والجوانب النفسية وتحليل المؤثرات وانعكاسات العوامل والمتغيرات على التركيبة الاجتماعية .[١]

ل. من المنظور القانوني : بغرض دراسة الأوضاع القانونية الدولية من معاهدات وقوانين ونظم وسياسات [٢] .

م. المنظور السياسي، بغرض دراسة النظام السياسي العالمي ومعرفة الاستراتيجيات المطبقة ودراسة القوة الاستراتيجية وعناصرها ومرتكزاتها .

ن. من المنظور التاريخي .

٤. **اختيار الاستراتيجية وتحديد البدائل .**

٥. **التنفيذ الاستراتيجي**

٦. **التغيير الاستراتيجي**

٧. **المتابعة والقياس والتقييم .**

---

[١] إسماعيل صبري مقلد ، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥ .

[٢] المرجع السابق، ص ١٦ .

الرؤية الوطنية الاستراتيجية للعلاقات الدولية :

إن استراتيجية العلاقات الدولية تنطلق على خلفية الاستراتيجية القومية للدولة، وهذا يعني عدم إمكانية إعداد خطة للعلاقات الدولية في ظل غياب استراتيجية قومية، كما أن التخطيط الاستراتيجي للعلاقات الدولية يتوقف كذلك على مدى كفاءة التخطيط الاستراتيجي السياسي ومدى متانة الائتلافات الوطنية الداخلية، بمعنى أن بلورة ووضوح المسار الاستراتيجي للدولة الذي تعبر عنه الرؤية الوطنية الاستراتيجية ومدى الإجماع الوطني عليها، يتم استكماله بالرؤية الوطنية للعلاقات الدولية التي تنطلق لتساهم فيما يليها دولياً لتحقيق التوجهات والمصالح الاستراتيجية للدولة، وبالعدم لا يمكن أن نتصور تخطيطاً استراتيجياً للعلاقات الدولية .

من هنا تصبح مهمة بلورة الرؤية الوطنية للدولة حول العلاقات الدولية، هي أول خطوات التخطيط الاستراتيجي للعلاقات الدولية، ومن خلاله يصبح المسار الاستراتيجي للعلاقات الدولية محدداً لا يتأثر بتغير الحكومات أو القيادات، كما أن تحقيق غايات وأهداف استراتيجية للدولة على الصعيد الدولي يتعذر في ظل غياب رؤية وطنية تحدد ذلك .

التخطيط الاستراتيجي للعلاقات الدولية وتعزيز الموقف التفاوضي الوطني :

من أهم الأهداف الاستراتيجية التي تسعى استراتيجية العلاقات الدولية لتحقيقها، هي تعزيز القدرات التفاوضية الوطنية على الساحة الدولية، وإذا كان التخطيط الاستراتيجي السياسي يسعى لتحقيق ذات الغرض من خلال ترتيبات داخلية مثل بناء الجبهة الوطنية الداخلية وفق أسس استراتيجية، وبلورة الإرادة الوطنية والمحافظة عليها، وتعزيز القرار الوطني بالسند المعرفي.. الخ، فإن استراتيجية العلاقات الدولية تسعى لتحقيقه عبر ترتيبات خارجية **يمكن تناول أهمها فيما يلي :**

أولاً: التكتل الإقليمي:

يعد اللجوء إلى التكتل الاقتصادي أو السياسي، لمجموعة من الدول للاستقواء ببعضها البعض من أهم الوسائل التي ابتدعها العالم لتعزيز القدرات التنافسية وتحقيق المصالح الاستراتيجية، حيث وضح جلياً قوة وشراسة جولات التفاوض العالمي خلال السنوات الماضية في كافة المؤتمرات المتعلقة بالنظام العالمي، كما وضح جلياً غياب صوت الدول الصغيرة في تلك المعتركات .

ولعل النجاح الذي حققته تجربة السوق الأوربية المشتركة شكل حافزاً لدى الكثير من الدول لإقامة نمط من أنماط التكتل سعياً وراء القوة الاقتصادية ومزايا السوق الواسعة فضلاً عن تعزيز القدرات التفاوضية .

من هنا فإن الساحة الدولية لم تعد مناسبة للدول والكيانات الصغيرة أو التجمعات الضعيفة، وإنما للتكتلات القوية والكبرى، وبالضرورة فإن الدول النامية ليست بمعزل عن هذا الواقع، وبالتالي فهي لن تتمكن من تحقيق غاياتها وأهدافها الاستراتيجية في كافة المجالات في ظل الأوضاع الراهنة إلا عبر تكتلات كبرى .

ومن الأمثلة المهمة على ارتباط صراع المصالح بالاستراتيجية السياسية هو قيام الاتحاد الأوربي على خلفية صراعه مع الولايات المتحدة حول المصالح الزراعية الذي تشكلت بدايته الأولى بإقرار السياسات الزراعية الأوربية المشتركة وانتهى بإعلان الولايات المتحدة للحرب الاقتصادية على أوربا، الشيء الذي عجل بإعلان تأسيس الاتحاد الأوربي الذي تضمن الاتفاق على إتباع سياسة خارجية مشتركة، التحرك نحو إقامة نظام دفاعي مشترك بإنشاء جيش أوربي مشترك، السعي لإقامة اتحاد فدرالي يشمل ٣٤٠ مليون نسمة هم عدد سكان دول المجموعة الأوربية، التحرير الكامل للسلع والخدمات، وإلغاء كافة الحواجز فيما بين دول المجموعة، إقامة وحدة نقدية تنتهي بإقامة بنك مركزي أوربي موحد .

هذا يوضح جلياً كيف وقف الصراع حول المصالح خلف بروز فكرة الاتحاد الأوربي كوسيلة لتحقيق القوة الاستراتيجية، أي بمعنى آخر كيف تدخلت الاستراتيجية السياسية لتعزيز الموقف التفاوضي الأوربي .

أسس بناء التكتل الإقليمي الفاعل :

إن مجرد الحديث عن تكتل دولتين أو أكثر بقصد الاستقواء ببعضها من خلال تكوين كتلة أكبر، ليس كافياً إن لم يسبق ذلك ترتيبات استراتيجية محددة، فتحقيق التكتل السياسي الإيجابي الفاعل لا يتحقق في ظل الصراع الدولي الذي يدرك تماماً أن بروز تكتلات قوية، خاصة في مناطق الثروات، يتعارض مع مصالحه، ولعل وضوح ذلك الأمر هو الذي وقف خلف تفتيت القوة الإسلامية {الإمبراطورية العثمانية)، ويسعى الآن لتفتيت بعض الدول كالسودان ويمنع أي توجهات لتوحده مع مصر، فيما يعمل في نفس الوقت لبناء الكتلة الأوربية رغم مرارات الحرب العالمية، ويسعى لبناء الكتلة الأمريكية الجديدة (النافتا) .

من هنا يتضح أن الدخول في كتلة استراتيجية فاعلة يتطلب توفر عدد من الشروط أهمها :

١. متانة الائتلافات الداخلية، أو ما يطلق عليه وحدة الجبهة الوطنية حول رؤى وأهداف وأسس استراتيجية .
٢. وجود رؤية استراتيجية وطنية لدى أطراف الكتلة الجديدة، فالدخول في تكتل إقليمي يعني بلورة رؤية استراتيجية إقليمية، وهو وضع لا يتأتى إلا في ظل وجود رؤى استراتيجية للشركاء الجدد، بحيث يجري الحوار بين تلك الرؤى لينتهي إلى رؤية إقليمية جديدة، وعلى النقيض تماماً لا يمكن تخيل إجراء حوار بين دولتين أو أكثر يسعى للوصول إلى رؤية استراتيجية لتجمع أكبر بين تلك الدول في الوقت الذي لا تمتلك هي أصلاً رؤية استراتيجية، أو قد تملكها لكن دون سند وطني حولها .

٣. امتلاك الإرادة الوطنية لكل أطراف الكتلة الجديدة، حيث إن بناء كتلة في ظل الأوضاع الدولية ذات الأثر الكبير على الإرادة الوطنية للدول من خلال التمويل والقوانين الدولية الخ، يقود نحو كتلة اسمية هشة قد تحقق منافع محدودة .

٤. متانة الارتباط الشعبي والحكومي، وهو يتعلق بإرساء قيم العدل والمساواة والسعي لتحقيق أهداف استراتيجية تجد السند والدعم الشعبي، وغيرها مما يساهم في خلق الارتباط بين الشعب ومؤسساته السياسية، بمعنى أنه يصعب الوثوب لتحقيق أهداف استراتيجية كبناء كتلة كبرى بين عدد من الدول في ظل علاقات هشة بين حكومات كل من تلك الدول وشعوبها .

٥. وضوح المصالح الاستراتيجية لكافة الأطراف .

٦. أن يتم الوصول لذلك التكتل عبر خطة استراتيجية تتضمن عدداً من الخطط الطويلة والتي بدورها تتضمن عدداً من الخطط القصيرة والبرامج بما يؤدي إلى علاج نقاط الضعف التي تقف أمام بناء الكتلة الاستراتيجية ومواجهة المهددات الدولية والإقليمية، وتوفير الظروف والأوضاع المطلوبة لذلكم الهدف . ولعل تطبيق هذا السرد على ملف الوحدة بين مصر والسودان يشير إلى افتقاد هذا العمل الاستراتيجي المهم لعنصر التخطيط الاستراتيجي السياسي، فلا تخلو جلسة أو اجتماع حول هذا الأمر من التداول حول الماضي وسلبياته {النظرة الدونية لطرف على آخر، الأخ الصغير والأخ الكبير، مخلفات الاستعمار، بعض الإشكالات المتعلقة بالجوانب الثقافية والاجتماعية والاقتصادية ... الخ) وهي جميعها أمور كان يجب معالجتها من خلال التخطيط الطويل أو القصير الذي يتناسق ويتكامل لتحقيق الهدف الاستراتيجي الأكبر وهو الاتحاد، وهو وضع يخالف ما ظل يجري من محاولات تستند أغلبها في محاولة تحقيق الاتحاد وهو هدف استراتيجي، من خلال قرار سياسي وليس من خلال مراحل تتضمن تحقيق العديد من الأهداف الطويلة والقصيرة والتكتيكية، كما هو محدد في المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي

وأرجو أن أشير أيضاً إلى أن عدم القدرة على تضمن الخطة الاستراتيجية للدول النامية لمثل هذا الهدف المتمثل في بناء تكتلات يشير إلى غياب التخطيط الاستراتيجي ووقوع

تلك الدول في خانة رد الفعل والضعف التي تنعكس حتى في تخطيطها الاستراتيجي الذي يتوقف لهذه الأسباب في مرحلة الدفاع دون الولوج للتأسيس لمرحلة المبادرة، وبرأيي أن الدول الإفريقية ذات الموارد العالمية الضخمة لا يمكن أن تتوقف مؤثرات البيئة الدولية عليها نتيجة لوجود الأطماع الأجنبية، وهو وضع يتطلب التخطيط الاستراتيجي السياسي الذي يسعى لتحقيق الأوضاع السياسية المناسبة المطلوبة لبروزها كقوة اقتصادية وتحقيقها لنهضة شاملة تعبر بها مرحلة الفقر نحو الرفاه .

ولعل التدبر في تجربة الاتحاد الأوربي يشير إلى توفر تلك الشروط إلى حد كبير، من حيث توفر الإرادة الوطنية ووجود الرؤى الوطنية للدول الأوربية التي قادت الاتحاد، بجانب وجود قيم كالعدل والحرية والمساواة والديمقراطية والممارسة السياسية الرشيدة.. الخ الشيء الذي ساهم في بروز الاتحاد الأوربي كقوة لا يستهان بها استطاعت تحقيق مصالح استراتيجية لم يكن من الممكن تحقيقها في ظل الدولة الوطنية.. ويظل التحدي الأساس لبناء تكتلات جديدة مثل الكتلة الإفريقية المعروفة بالاتحاد الإفريقي أو الكتلة العربية أو كتلة وادي النيل، رهيناً بمدى تحقيق الشروط أعلاه .

ويجب أن أشير هنا إلى أن وضوح الهدف الاستراتيجي المتمثل في بناء الاتحاد الأوربي، والتعامل معه على هذا الأساس أدى إلى كشف العديد من نقاط الضعف الداخلية لدول المجموعة الأوربية، وكذا عدد من المهددات التي تقف ضد قيام الاتحاد، وهكذا تمت بلورة العشرات من الخطط الفرعية التي تم من خلالها معالجة نقاط الضعف والمهددات، كما صدرت العديد من السياسات والتشريعات وتم تعديل العديد منها بما يجعله يسير تجاه ذلكم الهدف الاستراتيجي . أي أن بروز الاتحاد الأوربي سبقته فترة للتغيير الاستراتيجي شمل كافة الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية، توج بإعلان الاتحاد، ولا زالت عمليات التغيير تجري حتى الآن . وهكذا يتضح أن بناء كتلة بين أي مجموعة من الدول لا يمكن أن تتم من خلال تخطيط عادي، إذ أن التخطيط العادي موارده وضيق إطاره الزمني لا يستطيعان توفير الأوضاع المواتية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الكبرى كالتكتل الإقليمي وما يتطلبه من إجراء العديد من التغيرات الاستراتيجية .

ثانياً: التكتلات الاقتصادية :

وهو تجمع لعدد من الدول يتم من خلاله فتح الحدود أمام الدول الأعضاء وإزالة الحواجز الجمركية وتقديم التسهيلات المالية والتجارية والاقتصادية، ويسعى لخلق سوق مشترك لحركة السلع والخدمات، وقد ظلت السوق العربية هدفاً استراتيجياً مهماً إلا أن غياب الترتيبات الاستراتيجية تسببت في تأخره، أما على الساحة الإفريقية فقد برز أكثر من تجمع، من أهمها تجمع الكوميسا، وعلى الصعيد العالمي برزت اتفاقية التجارة الحرة لشمال أمريكا (النافتا)، والتعاون الاقتصادي الباسفيكي الآسيوي، ومجموعة الكاريبي الخ، ومن المؤكد أن هذه التكتلات لها انعكاسات على القدرات التنافسية الدولية .

ثالثاً: التحالفات الاستراتيجية :

التحالفات الاستراتيجية بين الدول تعد من أهم وسائل تعزيز القدرات التفاوضية وتحقيق المصالح الاستراتيجية، ويتم من خلالها توفير أرضية مشتركة بين دولتين أو أكثر تتضمن مصالح أو قضايا استراتيجية مشتركة، يتم العمل لتحقيقها على الساحة الدولية عبر هذا التحالف، وهي بهذا الشكل تمتد لفترات زمنية طويلة تنتهي بنهاية الأغراض التي قامت من أجلها وقد يتجدد لمقابلة تحديات جديدة أو مصالح جديدة، وكما هو الحال في التكتل الإقليمي، فإن التحالف الاستراتيجي لا يتأسس إلا على خلفية استراتيجية قومية تسعى لتحقيق مصالح استراتيجية محددة أو لتأسيس أوضاع دولية محددة تقتضيها المصالح الاستراتيجية لتلك الدول، أو مواجهة مهددات تفوق قدرات الدول المتحالفة وهي على انفراد، فلا يقوم تحالف استراتيجي دون ذلك .

وقد شهد العالم بعد الحرب العالمية الثانية بروز تحالفين استراتيجيين أساسيين، الأول هو تحالف دول المعسكر الغربي، والثاني هو تحالف الدول الشرقية، وقد انبثق عن هذه التحالفات العديد من العمليات الاستراتيجية، كما انعكس في بروز العديد من الاتفاقيات والآليات المشتركة في كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية، وقد امتد هذا التحالف إلى العام ١٩٨٩ حيث انهار الاتحاد السوفيتي وبرز القطب الأمريكي، ونذكر فيما يلي نماذج لبعض التحالفات:

التحالف بين الولايات المتحدة ومجموعة دول أوربا الغربية :

برز التحالف بين الولايات المتحدة ومجموعة دول أوربا الغربية على مجموعة من القيم التي كانت بمثابة ثقافة مشتركة لأعضاء التحالف، تمثلت في الحريات العامة والديمقراطية واقتصاد السوق الحر، وقد تجلى هذا الحلف عندما قامت الولايات المتحدة بتقديم دعم مالي ضخم لإعادة إعمار أوربا بعد الحرب العالمية الثانية، ثم تطور هذا الحلف أكثر بقيام حلف شمال الأطلسي في العام ١٩٤٩، والذي يلزم الأعضاء بالدفاع المشترك عند تعرض أي من الدول الأعضاء في التحالف لهجوم.

التحالف الألماني الفرنسي :

إذا كان التحالف الاستراتيجي يمكن من تحقيق مصالح استراتيجية مشتركة، فإنه في ظل المتغيرات الدولية أو حدوث بعض التناقضات داخل الحلف والتي قد تتعارض مع المصالح الاستراتيجية لدولة أو أكثر في ذلك التحالف، يمكن أن يتطور إلى مرحلة التكتل الإقليمي، وقد حدث هذا بالفعل عندما تحالفت ألمانيا وفرنسا، حيث حدثت بعض الخلافات بين الولايات المتحدة التي كانت ترغب في إنشاء اتحاد أطلسي، وبين دول أوربا الغربية التي كانت ترنو ببصرها نحو إقامة تكامل اقتصادي، وهكذا بدأت خطوات تأسيس الاتحاد الأوربي من خلال التحالف الألماني الفرنسي .

محاولات التحالف الأمريكي مع دول أوربا الشرقية :

على خلفية الصراع الدولي المحموم للمصالح، سعت الولايات المتحدة إلى خلق تحالف استراتيجي مع دول أوربا الشرقية بغرض إضعاف الاتحاد الأوربي وتحويله إلى تجمع اقتصادي فقط، ومنعه من التحول إلى قوة عظمى وذلك من خلال محاولة إفشال أي جهود لبلورة رؤية سياسية استراتيجية أوربية مشتركة، تارة من خلال حليفتها بريطانيا وتارة من خلال حلف الأطلسي، وقد حدث بعض التقدم في هذا الاتجاه ظهر بوضوح في مساندة المجر وبولندا والتشيك للولايات المتحدة خلال الأزمة العراقية تراوحت ما بين إرسال جنود إلى الخليج أو تقديم دعم لوجستي أو مساندة المعارضة العراقية.

التحالف السوداني الصيني :

السودان بحكم ثرواته الطبيعية ظل يتعرض لمخططات استراتيجية أجنبية عديدة وقفت بشكل كبير خلف ما ظل يتعرض له السودان منذ الاستقلال، وقد استطاع السودان من خلال التحالف مع الصين أن يستخرج النفط خلال الأعوام الخمسة الماضية، وهو وضع يناقض المخطط الأمريكي الذي لم يضع أولويات لاستخراجه في ذلك التوقيت، وعلى هذا الأساس ظلت كل جولات التفاوض مع الحركة الشعبية المعارضة خلال العقدين الماضيين تفشل في آخر لحظة بفعل التدخل الأمريكي، وبعد استخراج النفط السوداني تحول الموقف الأمريكي من إفشال المفاوضات إلى عنصر رئيس لإنجاحها، ولم يتم ذلك إلا من خلال التحالف السوداني الصيني .

هذا التحالف يشير إلى أن السودان استقوى بالصين التي لها أيضاً مصالح في السودان، إلا أن توازن المصالح الدولية التي تربط الصين مع المصالح الدولية الأخرى تضيف تحدياً للسودان بضرورة استكمال هذا التحالف بترتيبات استراتيجية أخرى، فالصين لا تستطيع التفريط في مصالحها الضخمة مع القوى الرئيسة الأخرى كالولايات المتحدة .

رابعاً الشراكات الدولية الاستراتيجية :

وهي شراكات تتم بين شركات القطاع الخاص (والقطاع العام في بعض الأحوال) في دولتين ، ويعد هذا من الترتيبات التي اتبعها العالم في العقود الماضية، حيث يتم من خلالها ربط المصالح الاستراتيجية بين دولتين عبر القطاع الخاص ، إلا أن ذلك يتم في إطار شراكات وطنية داخلية تتم بين الحكومة والقطاع الخاص ، بموجبها تجد هذه الشركات الدعم المطلوب لتحقيق أغراضها .

إن هذه الشراكات على الرغم من أنها تتم بين قطاع خاص في بلدين إلا أن حجم المصالح الاستراتيجية المتبادلة يمكن أن يؤثر على الأوضاع الأمنية والسياسية في البلدين ، ولعل من أبرز هذه الشراكات تلك التي تمت بين الشركات اليابانية والشركات الأمريكية والشركات الأوربية ، وقد اتفقت كثير من الدراسات على دور هذه الشراكات على

تحقيق الاستقرار والأمن القومي في اليابان ، وهناك الشراكات بين القطاع الخاص الصيني والأمريكي والتي ألقت بتأثير قوي ومباشر على السياسات لكلا البلدين ، يكفي دليلاً على ذلك تعقيدات إدارة ملف الأزمة المالية العالمية .

يجب الإشارة إلى أن هذه الشراكات الاستراتيجية يجب أن تتم من خلال الاستراتيجية الوطنية للدولة وليس بشكل عشوائي ، (يرجى مراجعة الفصل الثالث حيث تلاحظ أن خطوات الإدارة الاستراتيجية للدولة تتضمن تأسيس بين الحكومة والقطاع الخاص ، وهذا ترتيب أولي للدخول في شراكات دولية لاحقة ، كما يمكن ملاحظة صيغة الرؤية في مستوى الدولة والمستوى الفرعي ومستوى الشركات ، سيلاحظ القارئ أن الصياغة تؤسس للارتباط والتكامل والتناسق بين استراتيجيات الشركات والاستراتيجية القومية).

إن الحوار الاستراتيجي المتعلق بتأسيس الشراكات الاستراتيجية ، يجب أن يكون في المرحلة الأولى بين الدول (حكومات) عبر رؤية دولة ، ثم يأتي دور الشركات الخاصة للتنفيذ ، هذا الترتيب يعطي الفرصة لتحقيق مصالح أفضل للدولة عبر نظام التبادل الاستراتيجي للمصالح ، (أعطيك مصلحة استراتيجية مقابل أن تعطيني مصلحة استراتيجية) كحصول الصين على التقانة الاستراتيجية النووية من روسيا في إطار تبادل استراتيجي ، ويجب هنا أن ندرك أن السلع الاستراتيجية لا تعرض في السوق لمن يدفع مثل التقانات في مجال الطاقة النووية مثلاً او طائرات الانذار المبكر او الطائرات المقاتلة المتطورة ، إلخ ....

العكس يعني تفريط الدولة في موارد استراتيجية دون مقابل ، كمنح امتيازات المعادن والنفط في إفريقيا او المستثمرين في دول أخرى لمساحات ضخمة من الاراضي الزراعية مع ملايين من الامتار المكعبة من المياه لزراعتها ، دون تحقيق مصلحة استراتيجية للدولة المانحة ، كالحصول على تقانة استراتيجية او حصص استراتيجية في السوق العالمي او الإسناد السياسي الاستراتيجي .

الأدوار الأخرى لتخطيط الاستراتيجي للعلاقات الدولية :

توفير السند للمصالح الوطنية الاستراتيجية لا يتوقف فقط على تعزيز القدرات التفاوضية للدولة من خلال الشراكات والتحالفات .. إلخ، وإنما يمتد ليشمل مهام أخرى من أهمها توفير التقانات والعلوم والخبرات المتقدمة ... إلخ، وهذا يعني بالضرورة أن يتعرف خبراء التخطيط الاستراتيجي للعلاقات الدولية للمصالح الوطنية الاستراتيجية وقد يستدعي ذلك اللقاء المباشر وعقد ورش العمل واللقاءات التفاكرية مع الجهات المختلفة بغرض التعرف عن عمق لطبيعة الأهداف الاستراتيجية وما يتصل بها من ظروف وأوضاع وضعف ومهددات وقضايا .. إلخ . إن ذلك سيبدو واضحاً عند تأسيس التحالفات وغيرها من الترتيبات الاستراتيجية الخارجية، حيث تظهر بنود المصالح الوطنية في أجندة الاتفاقات الخاصة بتلك الترتيبات، بل قد يتم تأسيس أوضاع أو شراكات دولية بقصد توفير بعض المطلوبات للمصالح الوطنية، كما ستظهر في بعض الجوانب مثل دعم التوجهات الإقليمية للحفاظ على الغابات طالما أن تدميرها وقطعها سيؤثر على المصالح الاستراتيجية للدولة من انحسار للمطر أو تغير المناخ .

إننا بهذا الفهم يمكن أن نتخيل دور استراتيجية العلاقات الدولية ودور وزارة الخارجية، إذا لم يتم التعرف على المصالح الاستراتيجية للدولة وكذا الخطط المرحلية المحققة لها، بهذا الشكل، وهذا يعني سير خطط الدولة الخاصة بالعلاقات الدولية بشكل كبير تجاه العمل الروتيني والأزموي .

طالما أن استراتيجية العلاقات الدولية تقوم على توفير السند المطلوب لتحقيق المصالح الاستراتيجية الوطنية ، على الساحة الدولية ، فإن هذا الوضع يتطلب تطوير نظم العمل بالوزارة المعنية بتنفيذ الخطط المرحلية ، وهي وزارة الخارجية بما في ذلك إعادة هيكلة الوزارة ، إعادة هندسة العمليات والإجراءات .، تطوير جهاز التخطيط بما في ذلك تطوير نظم وآليات المتابعة والتقييم ... إلخ ، بالوزارة بما يتفق مع مطلوبات تحقيق المصالح الاستراتيجية الوطنية .

إن هذه التجهيزات ينبغـي أن تمكـن الـوزارة مـن التعامـل بديناميكيـة ووضـوح للرؤيـة الاستراتيجية دون السقوط في فخ إطفاء الأزمات والمراسـم البروتوكوليـة ، **ويمكن فيما يلي ذكر النشاطات المطلوب إتمامها :**

١. التعرف على المصالح الاستراتيجية للتعرف على الرؤية الوطنيـة (الـصورة الكاملـة للأوضـاع المـستقبلية) والتعـرف علـى الترتيبـات الاسـتراتيجية المطلوب استيفاؤها خارجياً .

٢. التعرف بدقـة علـى الـسند الاسـتراتيجي الـدولي المطلـوب علـى مـستوى القطاعات من خلال وسيلتين :

   أ. دراسة استراتيجيات القطاعات السبعة .

   ب. عقد لقاءات وورش عمل مع مسئولي القطاعـات بجهـاز التخطـيط الاستراتيجي .

٣. التعرف بشكل أكثر دقة على الـسند الاسـتراتيجي الـدولي المطلـوب علـى مستوى الاستراتيجيات الفرعية كالزراعة والـصناعة والطاقـة ، وذلـك مـن خلال وسيلتين :

   أ. دراسة الاستراتيجيات الفرعية .

   ب. عقد لقاءات وورش عمـل مـع مـسئولي الاسـتراتيجيات الفرعيـة بجهاز التخطيط الاستراتيجي .

٤. إعداد الخطط المرحلية على ضوء الاستراتيجية القوميـة علـى أن يـسبقها مـا يلي :

٥. التعرف بشكل أكثر دقة على السند الدولي المطلوب علـى مـستوى الخطـط المرحلية الفرعية كالزراعة والصناعة والطاقة ، وذلك من خلال وسيلتين :

   أ. دراسة الخطط المرحلية الفرعية .

   ب. عقد لقاءات وورش عمل مع مـسئولي الخطـط المرحليـة الفرعيـة بالوزارات .

ج. عقد لقاءات وورش عمل مع القطاع الخاص والمنظمات الطوعية .

٦. تحديد المصالح والمهام المطلوب عملها في كل دولة من الدول.

أ. إعداد ملف عن المصالح الاستراتيجية المطلوب تحقيقها في كل دولة

ب. إعداد ملف متابعة وتقييم لكل ملف من الملفات أعلاه .

٧. متابعة تنفيذ الاستراتيجية في المستوى العام وعلى مستوى القطاعات وعلى المستوى الفرعي ومستوى المنظمات

الملف المشار إليه في البند ٦ والبند ٦ أ و ٦ب ، أعلاه يشكل خطة عمل السفير والذي بموجبه تتم عمليات التسلم عند بداية عمله ، وعمليات التسليم عند انتهاء العمل وبالتالي نضمن أن السفارات تعمل في الإطار الاستراتيجي للدولة .

التخطيط الاستراتيجي للعلاقات الدولية والقوة الاستراتيجية :

من الجوانب المهمة التي تسعى استراتيجية العلاقات الدولية لتأسيسها، تهيئة الأوضاع الخارجية بما يتوافق مع المصالح والتوجهات الاستراتيجية للدول، ومن هنا فإن التحالفات والتكتلات تشكل أحد تلك الوسائل المهمة لتحقيق ذلك الغرض، إلا أن تحقيق بعض الأهداف الاستراتيجية قد يصعب تحقيقه في كثير من الأحيان إذا لم يستند ذلك الترتيب الاستراتيجي على قوة استراتيجية كافية، وهذا جانب آخر من جوانب تكامل وترابط التخطيط الاستراتيجي، نذكر فيما يلي نموذج يوضح ذلك:

النزاع الأوربي الأمريكي :

على خلفية انفراد الولايات المتحدة بزعامة العالم، وتوجهاتها باللجوء للقوة العسكرية لتحقيق أغراضها مثل إقامة الدرع الصاروخي والحروب الاستباقية الخ، ومن ثم انفرادها بإدارة العلاقات الدولية من منظور الأمن القومي الأمريكي، ورفض الولايات المتحدة للتصديق على معاهدة كيوتو لخفض الاحتباس الحراري . فقد انعقد في فبراير من العام ٢٠٠٥ مؤتمر ميونخ الأمني، ويرى الأوربيون أن الولايات المتحدة الأمريكية تطالبهم بمشاركة جادة في عمليات الناتو بينما تنفرد واشنطن باتخاذ القرار وتخطط وتدير استراتيجية الحلف خارج إطار الناتو، وهو ما دعا قادة الاتحاد الأوربي

للمطالبة بتصحيح عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والسياسية في قيادة الناتو مع ضرورة إيجاد بدائل أخرى غير عسكرية.

ودون الخوض في تفاصيل، فإن الاتجاه الأوربي نحو تأسيس قوة الدفاع الأوربية تعمل بشكل مستقل عن الناتو رغم ما يعتري ذلك من خلافات، بجانب محاولات توحيد الهوية السياسية الأوربية، يشير إلى محاولة تعزيز القوة الاستراتيجية للاتحاد الأوربي حتى يستطيع المشاركة بفاعلية في إدارة العمليات الدولية، وهو ما يشير أيضاً إلى أهمية القوة الاستراتيجية لأطراف التحالف أو التكتل الإقليمي .

تأسيس النظام العالمي :

ظل العالم يدار بواسطة نظام يضعه القوي في زمانه، وفي التاريخ الحديث أي عقب الحرب العالمية الثانية، سقط نظام وبرز نظام جديد وهو نظام الأمم المتحدة الذي وضعه المنتصرون أي أصحاب القوة الاستراتيجية العظمى ، وهذا يعني أن بلورة أي أهداف استراتيجية سياسية أو اقتصادية أو ثقافية، على المستوى الكوني تستدعي السيطرة على إدارة العمليات الدولية مما قد يستدعي إعادة تصميم النظام العالمي، الشيء الذي يستلزم امتلاك القوة الاستراتيجية، وقد أثبت التاريخ أن الإرسال الحضاري كان دائماً يتم من مركز إرسال قوي، فكانت دولة الرومان والمسيحية والدولة الإسلامية الأولى وفي العصر الحديث برز الاتحاد السوفيتي برسالة الشيوعية، وفي ١٩٨٩ دشنت الولايات المتحدة العولمة بمفهومها الأمريكي من خلال اتفاقية واشنطن .

كل ذلك يدل على ارتباط القوة الاستراتيجية بتحقيق المصالح ومن ثم ارتباط ذلك بالتخطيط الاستراتيجي للعلاقات الدولية .

التخطيط الاستراتيجي للعلاقات الدولية وصراع المصالح الاقتصادية :

يعتبر الاقتصاد هو المحور الذي تدور حوله السياسة الدولية ويحتدم حوله الصراع، ومعظم ما يدور الآن من صراع في الساحة الدولية نجد المصالح الاقتصادية تشكل الطرف الأساسي خلفه. ولعل ارتباط المصالح الاقتصادية بالبيئة الدولية سواء من ناحية الأسواق الدولية لتصريف الإنتاج أم من ناحية المواد الخام المطلوبة للإنتاج، وعلى هذا

الأساس يتم وضع استراتيجيات العلاقات الدولية بما يؤدي لتحقيق تلك المصالح، وإن تقسيم العالم إلى دول وتحديد حدودها السياسية ومن ثم تقسيمه بين الدول الكبرى كخطوة سبقت عهد الاستعمار، ما هو إلا نوع من أنواع التخطيط الاستراتيجي للعلاقات الدولية الذي انطلق من منظور عالمي استهدف البيئة الدولية وجاء للدول الاستعمارية بالمواد الخام والرقيق وفتح لها الأسواق .

المصالح الاقتصادية في العصر الحديث :

من أهم الأهداف الاستراتيجية التي تسعى لها المخططات الاستراتيجية الاقتصادية هو تحقيق القدرات التنافسية العالمية أو ما يسمى بالميزة النسبية العالمية كخطوة أساسية للسيطرة على حصص استراتيجية في أسواق العالم، وقد شهد العالم عقب الحرب العالمية الثانية بروز استراتيجية النمور الآسيوية التي أسقطت نظرية ريكاردو حول الميزة النسبية والتي تقوم بشكل أساسي على امتلاك الموارد الطبيعية والموقع الجغرافي، حيث استطاعت دول النمور تحقيق الميزة النسبية العالمية رغم فقرها للموارد الطبيعية ورغم بعدها عن الأسواق العالمية، وقد استندت هذه الاستراتيجية بشكل أساسي على امتلاك حصص استراتيجية ضخمة في أسواق العالم، ودون الخوض في تفاصيل هذه الاستراتيجية، إلا أن الشيء الواجب ذكره هنا هو أن الميزة النسبية لدول النمور الآسيوية مربوطة بالحفاظ على تلك الأسواق العالمية وأن العكس يعني انهيار اقتصاديات تلك الدول تماماً . على هذه الخلفية قامت استراتيجيات العلاقات الدولية لليابان وكوريا وغيرهما لفتح تلك الأسواق والمحافظة عليها وقادها للدخول في شراكات وتحالفات دولية مع معظم دول العالم، كما قامت الدول التي تملك الحصص السوقية ولا تملك بعض القدرات والمزايا التنافسية بالدخول في شراكات دولية مع دول تملك المزايا والقدرات التنافسية، كما أن ارتباط المصالح الاستراتيجية لتلك الدول باستقرار بل وزيادة القوة الشرائية للشعوب والدول، جعل استراتيجياتها الدولية تقف ضد أي توجهات تأتي بعكس ذلك، بل وتسعى إلى تحسين الأوضاع الاقتصادية لأي دول يمكن أن تشكل لها سوقاً استراتيجياً لمنتجاتها .

الاستراتيجية والإعلام الاستراتيجي :

إن انطلاق استراتيجية العلاقات الدولية لا يمكن أن يتم بمعزل عن دعم استراتيجي إعلامي، وقد ذكرنا في معرض حديثنا عن التخطيط الاستراتيجي للإعلام أن من أهم الوسائل التي ارتكزت عليها المخططات الاستراتيجية الأجنبية والتبرير لظاهرة العولمة والنظام العالمي الجديد بقيادة الولايات المتحدة الأمريكية، هو القوة الإعلامية، وقلنا أن معظم ما تم تنفيذه على خارطة العالم من مخططات استند على قاعدة متينة من التأييد العالمي يجسدها الرأي العالمي الذي تم تشكيله عبر الاستراتيجيات الإعلامية، وهي مخططات لم يكن من الممكن تنفيذها في ظل غياب التأييد الشعبي العالمي، كما أشرنا إلى أن الإعلام يجسد وسيلة رئيسة لإرسال الفكر وهذا يوضح أهمية الاستراتيجية الإعلامية في إدارة حوار المصالح الدولية، وعلى العكس يمكن إدراك كيف أن ضعف الإعلام الوطني يمكن أن يهدد الأمن القومي الاستراتيجي.

إن النجاح المذهل الذي حققته الفضائيات في جذب الجمهور العالمي إليها يشكل أحد أهم مؤشرات التأثير الإعلامي، يأتي ذلك في الوقت الذي باتت فيه قطاعات واسعة من الجمهور معزولة عن حكوماتها ومنظماتها المحلية بفضل البث الفضائي العالمي، أي أن الإعلام الاستراتيجي العالمي استطاع قطع خطوات كبيرة في السيطرة على الشعوب المختلفة وإبعادها عن حكوماتها ومؤسساتها الوطنية، وهذا يعني تهديد الأمن القومي الوطني، وهو أمر لا يمكن أن يتم عبر إعلام تقليدي غير استراتيجي .

وهكذا يصبح المواطن العالمي متأثراً بالإعلام الأجنبي الذي يسعى لبناء تراكمات معلوماتية راسخة في ذهنه لا تتفق في كثير من الأحيان مع التوجهات والمصالح الوطنية، إزاء هذا الوضع يتعذر انطلاق الاستراتيجيات المضادة وعلى رأسها استراتيجية العلاقات الدولية .

كما أن الإعلام التقليدي يسعى إلى تشكيل المواطن بالقيم المحلية وتعبئته وفق متطلبات التنمية المحلية، وهذا لا يتسق مع توجهات استراتيجية العلاقات الدولية التي يفترض أن تواجه استراتيجيات دولية تستند إلى إعلام استراتيجي يسعى إلى إعادة تشكيل المواطن ليحمل ثقافة عالمية وفكر عالمي .

كما أن تحقيق المصالح الاقتصادية على الساحة الدولية لا يمكن أن يتم إلا من خلال إعلام استراتيجي يستطيع خدمة هذا التوجه الاستراتيجي ذو الأبعاد العالمية ليواجه تحدى التسويق والترويج عالمياً بدلاً عن التسويق والترويج المحلي، ومخاطبة بيئات متباينة ومختلفة ومعقدة ذات أنماط متباينة، بدلاً عن بيئة بسيطة ذات أنماط متشابهة وغير معقدة .

استراتيجية العلاقات الدولية والأيدلوجيات والمعتقدات :

من أهم ما تسعى إليه استراتيجية العلاقات الدولية هو تقديم الدعم والسند المطلوب للجوانب المتعلقة بالأيدلوجيات والمعتقدات، ولعله من المعروف أن المصالح الدولية لا تخرج عن نوعين رئيسيين :

الأول: المصالح المادية أو الاقتصادية

الثاني: المصالح المعنوية وتشمل الأديان والثقافات والفكر .

وهكذا ظهرت الإمبراطورية الرومانية والدين المسيحي، والدولة الإسلامية والإسلام، والاتحاد السوفيتي والشيوعية والولايات المتحدة الأمريكية والعولمة الثقافية التي تسعى لنشر الثقافة الغربية، وفي كثير من الأحيان يجتمع النوعان معاً في اهتمامات الدول .

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى الآثار العميقة للأيدلوجيات والأديان على نشاط العلاقات الدولية :

استراتيجية العلاقات الدولية والإسلام

على خلفية مفهوم الإدارة الإسلامية الوارد في صدر الفصل الأول من الباب الأول من هذا الكتاب، فإن التخطيط الاستراتيجي الإسلامي للعلاقات الدولية يتحرك داخل إطار يقيده بالعمل لصالح خير البشرية من تحقيق للأمن والسلم الدوليين وتحقيق لمصالح الأفراد والجماعات وحفاظ على البيئة وعدم إفسادها.. إلخ..

الفصل الخامس

التخطيط الاستراتيجي للإعلام والمعلومات

مفهوم الإعلام الاستراتيجي :

يقوم المفهوم البسيط للاتصال الإعلامي على :

مرسل.. وسيلة.. رسالة.. مستقبل.. هدف.

وفق هذا المنظور، فإن هناك هدفاً يتم السعي إلى تحقيقه عبر توجيه رسالة أو رسائل من المرسل إلى المستقبل باستخدام وسيلة معينة .

إذا كان المفهوم أعلاه يقوم في ظل ظروف بيئية بسيطة غالباً ما تكون محلية، فإن المفهوم الاستراتيجي للاتصال الإعلامي يلبي حاجة البيئة الدولية المعقدة ويخرج بالتالي من العباءة المحلية المحدودة ذات الأهداف المحلية البسيطة، إلى البيئة العالمية ذات الأهداف المعقدة، كما أن الإعلام الاستراتيجي يعني قدرة الدولة على التواصل مع مواطن الدولة داخلياً والقدرة في التأثير عليه وان الضعف في ذلك يعني منح الفرصة للإعلام الأجنبي للتواصل مع المواطن وبالتالي تشكيله وفق مطلوبات المصالح الأجنبية ، كما يعني الإعلام الاستراتيجي على المستوى الخارجي القدرة على التواصل مع الجمهور العالمي وتشكيل رأي عالمي ، مما يعطي الفرصة لتمرير المصالح الوطنية على الساحة الدولية والعكس صحيح ، **وهذا يعني أن المفهوم الاستراتيجي للاتصال الإعلامي يقوم على :**

١. مرسل ذو قدرات استراتيجية وتفكير استراتيجي ينطلق من منظور عالمي وليس محلي .
٢. وسيلة تتناسب مع البيئة الدولية من حيث مواصفات الإرسال ومن حيث نطاق الإرسال الذي يجب أن يكون عالمياً .
٣. رسالة تراعي التباين في البيئة الدولية بما في ذلك مستوى التقنيات والتطور الحضاري والقوانين والنظم، بعد أن كانت في المفهوم البسيط تتعامل مع بيئة بسيطة .

٤. مستقبل عالمي متباين من حيث الأديان والثقافات والعادات والتقاليد والأعراف والسلوك الاجتماعي واللغات واللهجات الخ، بعد أن كان الإرسال موجهاً إلى مستقبلين موحدين إلى حد كبير من حيث التركيبة الاجتماعية والثقافية والدينية واللغات المستخدمة وما إلى ذلك.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي للإعلام :

يقوم مفهوم التخطيط الاستراتيجي على امتلاك القوة الاستراتيجية الإعلامية وتوفير السند المطلوب لتحقيق المصالح الوطنية الاستراتيجية بما يشمله ذلك من القدرة على التواصل الفاعل مع مواطني الدولة وكذا القدرة على إحداث تأثير أساسي في الجمهور العالمي وبلورة رأي عالمي، وذلك عبر بلورة أهداف استراتيجية يتم من خلالها تحقيق بناء فكري أساسي أو إحداث تغييرات فكرية أساسية وذلك من خلال استيفاء العناصر الأساسية الخمسة (تحديد المداخل الإعلامية المناسبة والتراكمات المعلوماتية المنظمة، الإرسال الاستراتيجي الذي يصل للجمهور المستهدف، بلغته، وبالجودة العالمية)، وذلك بغرض مواجهة التحديات على البيئة المحلية والإقليمية والعالمية، ويتضمن تحقيق القدرات التنافسية الإعلامية العالمية.

الأهداف الأساسية للإعلام الاستراتيجي :

١. امتلاك القوة الاستراتيجية الإعلامية .
٢. تحقيق قدر من السيطرة الإعلامية.
٣. توفير السند المطلوب لتحقيق المصالح الوطنية الاستراتيجية.
٤. التواصل الفاعل مع مواطني الدولة .
٥. إحداث تأثير أساسي في الجمهور العالمي.
٦. بلورة رأي عالمي.
٧. تحقيق القدرات التنافسية الإعلامية العالمية.

الانطلاق على خلفية الاستراتيجية القومية :

من الحقائق الجديرة بالملاحظة في هذا المفهوم هو انطلاق الإعلام الاستراتيجي على خلفية الاستراتيجية القومية، **وهذا يعني أهمية إدراك :**

١. طبيعة المصالح الاستراتيجية الوطنية
٢. المهددات الوطنية
٣. نقاط الضعف الوطنية
٤. محاور التغيير الاستراتيجي وطبيعته.

وهذا يعني أن وضوح الرؤية الوطنية (المصالح الوطنية الاستراتيجية، المهددات ونقاط الضعف، القضايا الاستراتيجية)، ينعكس في مستوى الأداء والسلوك الإعلامي

خارطة المسار الاستراتيجي

تعتبر خارطة المسار الاستراتيجي من الوسائل المهمة التي يمكن من خلالها تحقيق التناسق والتكامل والترابط بين أنشطة الدولة وكذا السيطرة على الإنفاق الحكومي بما يضمن عدم ممارسة نشاط غير مطلوب أو متناقض وكذا عدم صرف أي مبالغ في أنشطة غير مطلوبة.

إن خارطة المسار الاستراتيجي تحدد المصالح الوطنية الاستراتيجية كما تحدد كافة نقاط الضعف والمهددات التي تعترض تحقيق تلك المصالح، وهذا يعني وضوح المصالح وكذا وضوح القضايا الاستراتيجية، على هذه الخلفية ينطلق التخطيط الاستراتيجي للإعلام حيث يصوب أهداف استراتيجية مباشرة نحو تلك القضايا الاستراتيجية، بعضها مباشر مثل تحقيق رأي عالمي تجاه موضوعات معينة وبعضها يتعلق بالتغيير الاستراتيجي مثل تغيير السلوك الاجتماعي أو السياسي السلبي، وبعضها يصوب نحو نقاط الضعف أو المهددات التي ترد بخارطة المسار الاستراتيجي.

لذا تأتي استراتيجية الإعلام عقب الانتهاء من كافة عمليات التخطيط الاستراتيجي القومي عدا التعليم، حتى يتم إعداد استراتيجية الإعلام على خلفية المصالح الوطنية. هذا الوضع يعني عدم ممارسة نشاط غير مطلوب .

العناصر الخمسة الأساسية للإعلام الاستراتيجي :

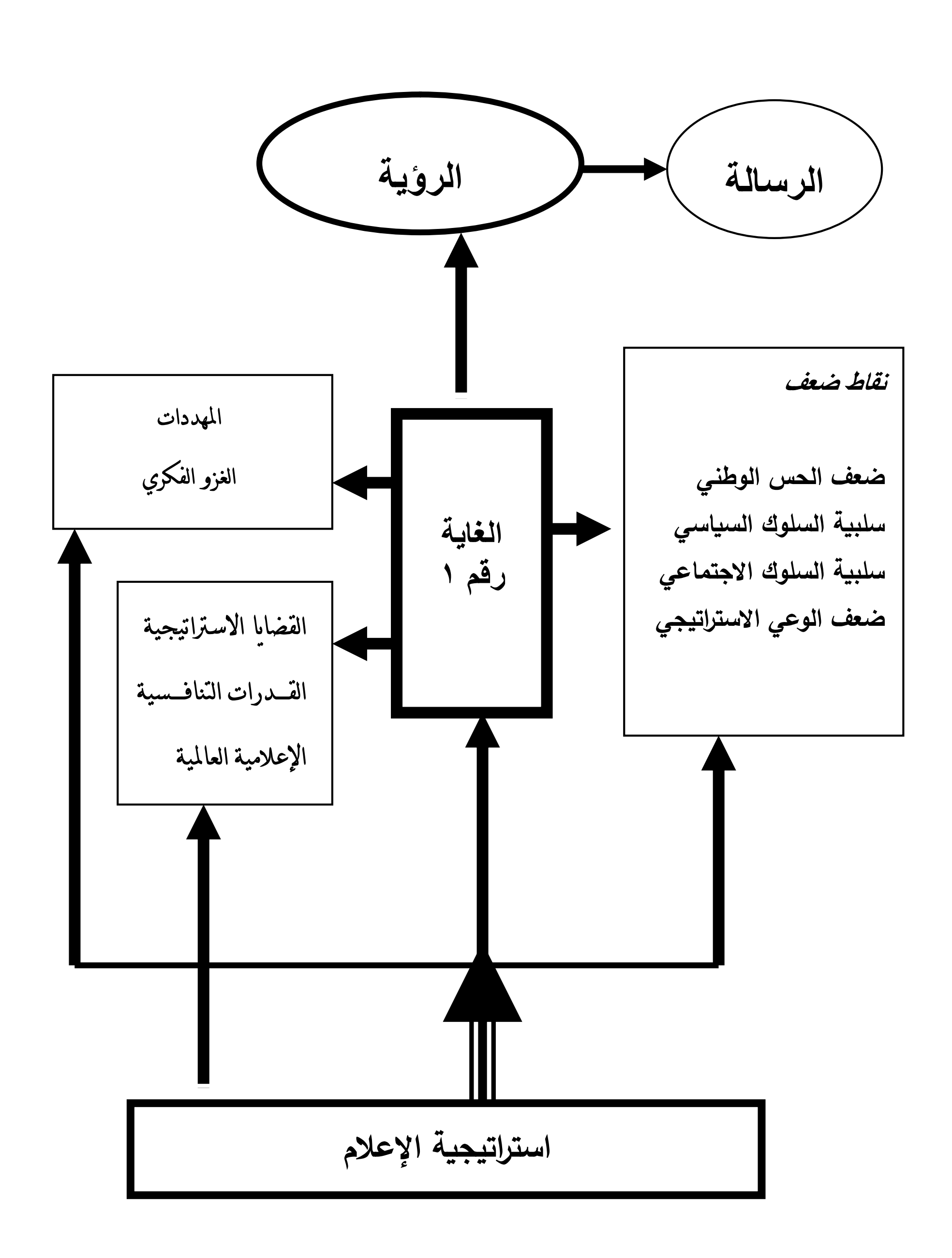
١. تحديد المداخل الإعلامية المناسبة .
٢. التراكمات المعلوماتية المنظمة .
٣. الإرسال الاستراتيجي الذي يصل للجمهور المستهدف.
٤. اللغة المناسبة .
٥. الجودة العالمية.

١- تحديد المدخل الإعلامي :

اختيار المدخل الإعلامي المناسب من أهم خطوات الإعلام الاستراتيجي المناسب وكثيراً ما تشترك الوسيلتان (التراكم المعلوماتي والمدخل الإعلامي)، ويتم ذلك من خلال عمليات تحليل الجمهور في البيئة المستهدفة، وهو تحليل يتضمن الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية ويتعمق لدرجة كبيرة وصولاً للأبعاد النفسية والسلوكية والاجتماعية والروحية، التي يتم من خلالها يتم تحديد نقطة الضعف الأساسية للجمهور المعين أو محاور الاهتمام الرئيسية له.. فمجرد الإعلان عن وصول اللحوم من دولة (ما) إلى السوق المعين بدولة (ما) ،

والتعريف بأسعارها وأماكن بيعها لا يكفي إذا كان ذلك الأمر يتعلق بهدف استراتيجي اقتصادي يستهدف الحصول على حصة استراتيجية من اللحوم في تلك الدولة وما قد يتضمنه ذلك من صراع دولي أو محلي للمصالح، إلا أن دراسة تحليل البيئة قد تنطلق من خلال مداخل إعلامية محددة منها، فنجد أن ارتفاع مستوى الوعي الصحي في تلك الدولة تجاه لحوم الحيوانات التي تتغذى بعلف صناعي، وآثاره الصحية، قد يحتم الدخول من خلال ذلك الوضع، والمتابع للإعلام الغربي يلاحظ أنه يعتمد على مداخل مدروسة بعناية مثل المدخل الإنساني، حقوق الإنسان، الإرهاب، الرق.. فيقوم بتصميم رسائل إعلامية تخاطب جوانب نفسية عميقة لدى الجمهور العالمي.

شكل رقم ٥ / ١ : نموذج مبسط لخارطة المسار الاستراتيجي



٢- التراكمات المعلوماتية :

من أهم سمات الإعلام غير الاستراتيجي هو أنه يعمل على نقل المعلومة من المرسل إلى المستقبل عبر حوار أو فيلم أو مسلسل وما إلى ذلك، إلا أن هذا المفهوم لا ينجح إلا في مجالات معينة حيث يصلح لإحداث تغييرات غير أساسية أو بناء نظام معلوماتي بسيط مثل نقل الأخبار، فيما يقوم المفهوم الاستراتيجي على توصيل الرسالة إلى المستقبل عبر مراحل طويلة وبهدوء، (سواء تراكم بالصورة او بالكلمة) ليتم من خلالها إحداث تغيير معلوماتي أو بناء معلوماتي يقوم على ترسيخ مفاهيم وحقائق أساسية، فلا نتوقع مثلاً تغيير الأنماط الاستهلاكية لجمهور معين أو تغيير ديانته أو ثقافته أو قناعاته، بمجرد إرسال الرسالة البسيطة بالكيفية المعروفة، فهذا تغيير أساسي يجب التعامل معه باعتباره بنيان ضخم يتطلب بناؤه خطوات ومراحل، ومن الأمثلة على الأهداف التي تم تحقيقها عن طريق التراكم المعلوماتي الدقيق ربط المسيحية بالمحبة، فلا يذكر المسيح إلا ومعه المحبة والسلام .

إن تحقيق هذا الفهم لم يتم عبر المفهوم البسيط وإنما عبر تراكم معلوماتي طويل المدى، ولا يختلف تحقيق التراكم المعلوماتي الإعلامي وهو ما يطلق عليه الهدف الاستراتيجي المعين، عن تحقيق الهدف الاستراتيجي في المجالات الأخرى، وإذا افترضنا أن تصنيع السيارة هو هدف استراتيجي (مجازاً على سبيل التوضيح) فإننا لا يمكن أن نتصور أن هذه العربة يمكن تصنيعها من خلال إدخال الحديد والزجاج والبلاستيك وغيرها من المواد المطلوبة لصناعة السيارة، إلى داخل ماكينة ضخمة ومن ثم إدارة زر تشغيل تلك الماكينة لتخرج لنا سيارة مكتملة، وإنما يتم تصنيعها عبر أربع خطوات رئيسة، **الخطوة الرابعة منها عبارة عن تصنيع :**

الماكينة (هدف طويل لخطة طويلة)

جسم العربة (هدف طويل لخطة طويلة)

الشبكة الكهربائية (هدف طويل لخطة طويلة)

وهي يمكن أن نعبر عنها بالأهداف الطويلة المطلوبة لبناء السيارة، إلا أن تصنيع كل من تلك الأجزاء الثلاثة يحتاج إلى خطوة ثالثة يمكن أن نسميها الأهداف القصيرة، **لتصنيع قطع أصغر بالنسبة للهدف الأول مثل تصنيع :**

الكاربريتر (هدف قصير لخطة قصيرة)

الجربوكس (هدف قصير لخطة قصيرة)

جسم المحرك (هدف قصير لخطة قصيرة)

وهذا يعني الدخول في الخطوة الثانية وهي البرامج، وهي بالنسبة للجربوكس على سبيل المثال تعني تصنيع :

جسم الجربوكس (هدف لبرنامج ضمن الخطة القصيرة لإنتاج الجربوكس)

التروس الداخلية (هدف لبرنامج ضمن الخطة القصيرة لإنتاج الجربوكس)

الوصلات الخارجية (هدف لبرنامج ضمن الخطة القصيرة لإنتاج الجربوكس)

وهذا يعني الدخول في الخطوة الأولى وهي التكتيكات، وهي بالنسبة للتروس الداخلية للجربوكس على سبيل المثال تعني تصنيع :

عدد من المسامير (هدف تكتيكي ضمن برنامج إنتاج التروس الداخلية للجربوكس)

عدد من الصواميل (هدف تكتيكي ضمن برنامج إنتاج التروس الداخلية للجربوكس)

عدد من التروس (هدف تكتيكي ضمن برنامج إنتاج التروس الداخلية للجربوكس)

إن هذا المثال بالرغم من أنه مجازي وغير دقيق فيما يتعلق بإطلاق مسميات الأهداف إلا أنه يوضح الشبكة المترامية الأطراف من التكتيكات والبرامج التي تشكل الأهداف القصيرة والتي بدورها تشكل الأهداف الطويلة ومن ثم تشكل الهدف الاستراتيجي .

إن نقل تغيير مفاهيم المواطن الغربي عن الإسلام على سبيل المثال لا تتم بمحاضرة وإنما من خلال اعتماد ذلك كهدف استراتيجي يتم تقسيمه إلى أهداف طويلة ومتوسطة وقصيرة وبرامج وتكتيكات، إلا أن العبرة في أن وضوح ذلك الهدف الاستراتيجي في ظل وجود الفلسفة الاستراتيجية للتخطيط الإعلامي، التي تستطيع أن توفر الإطار الذي يربط

بين تلك الأهداف المتناثرة ويجعلها تـتم في تناسـق وتكامـل، وبـذلك يـتم تحقيـق الهـدف بهدوء، الشيء الذي يعني إحداث تغيير إستراتيجي أو بناء نظام معلوماتي جديد، وهكذا يمكن أن نتصور ضخامة إعداد الأهداف الاستراتيجية التي يـسعى المخطـط الاسـتراتيجي إلى تنفيذها. هو عمل ضخم للغاية فعلي سبيل المثال إن تحقيق تكتيك معـين قـد يتطلـب إنتاج فيلم بأكمله. المشهد التالي يعبر عن هدف تكتيكي صغير في إطار هدف لتعزيز المحبة وربطها بالمسيحية، فقـد تـشاهد فيلمـاً راقيـاً يجـذبك في قـصة إنـسانية مـؤثرة تنتهـي في الصحراء بحادث لأسرة يوشك طفلها على الموت، وينجح المخرج والتـصوير والموسـيقى في استجماع كل الحزن الموجود بداخل المشاهد وهو ينظر لذلك الطفل وهو يموت، ليبـدأ المشهد في التغير بوصول قسيس ذي وجه شديد الطيبة والرحمة، لا يقـوم المـصور بعـرض صورته مباشرة وإنما بالتصـوير البطيء من أسفل حيث حذاؤه الأبيض (ولـيس الأسـود) ثم جلبابه الأبيض، ليقوم بحمله على أحضانه حيث الصليب معلق في صـدره، والـركض به نحو الكنيسة، فيما لا زال التصوير بالحركة البطيئة، عندها يقوم المخـرج بـإبراز صـورة الكنيسة من أسفل إلى أعلى بما يجعل خلفية الكنيسة هو الـسماء، لـتترك انطباعـاً تكتيكيـاً ذكياً سريعاً عـن ارتباط تلك الكنيسة التي على الأرض، بالسماء الذي يظهر خلفهـا، ثـم يبدأ العلاج، وعند بدء إفاقة الطفل تبدأ موسيقى الأمل في العزف، وعندما يـصرخ بقولـه (ماما) يذرف المشاهدون دموع الفرح، فيما يكون ذلـك الفـيلم قـد نجـح في بنـاء هـدف تكتيكي ضمن أهداف أخرى متعددة تسعى نحـو بنـاء تـراكم معلومـاتي، هـذا إن هنـاك أعمالاً أخرى تتولى تحقيـق تكتيكـات مـشابهة للحفـاظ علـى هـذا الانطبـاع وغيرهـا أو لإحداث أهداف أخرى إلى أن يصل المخطط الاستراتيجي عـبر سـنوات طويلـة لتحقيـق الهدف المعين، ولعل هذا يتفق مع إحدى السمات الرئيسة للتخطيط الاستراتيجي وهو أنه يتطلب فترات زمنيـة طويلـة لتحقيقـه، ولعـل هـذا هـو الأسـلوب لإحـداث التغـييرات الاستراتيجية، أما مجرد الانتظار للرد الفوري اللحظي الانطباعي أو العمـل لمجـرد إرسـال معلومات إلى الآخر بدون تخطيط بعيد المدى يتعلق بكنـه ومراحل بناء المعلومـة، ونطـاق استقبالها فهو لا يخدم غرض، ومثال لذلك أننا في حال تعرضنا لهجوم أو نقد غربي، نقوم بعقد حلقات تلفزيونية على سبيل المثال في قنوات مثل الجزيـرة والعربيـة وغيرهمـا، يـتم

من خلالها مجرد توضيح الحقائق أو رد الاتهامات أو غير ذلك وغالباً ما يتم من خلالها تفريغ الهواء الساخن بشتم أمريكا وغيرها أو إثبات عدم صحة ما قيل من اتهامات، ولكن السؤال هل وصلت تلك الرسالة إلى الشعب الأمريكي أو الغربي؟ وهل تمت من خلال مخطط لإحداث تراكم معلوماتي معين، الإجابة في معظم الأحوال بالنفي فالشعب الأمريكي على سبيل المثال مغيب تماماً ولا يدري عما يجرى لدينا إلا من خلال بعض المعلومات التي ترد إليه من آن إلى آخر، فضلاً عن أن الاستراتيجيات الثقافية الأخرى يجري إعدادها لتعمل على دعم البناء السلوكي للمواطن الغربي وهي تقوم على الاهتمام بالذات.

عليه إذا كانت الرسالة الإعلامية العربية أو الإفريقية لم تصل إلى المواطن الغربي الذي يشكل العمود الفقري للنظام الغربي، ووفق المواصفات المطلوبة، فإن تلك الرسالة فاشلة لا محالة، والعكس صحيح .

من هنا فإننا نستطيع أن نتبين خطورة التعامل مع استراتيجيات متقنة كهذه عبر إعلام انفعالي بسيط، يكون همه فقط رد الفعل أو التبرير، كما نتبين أيضاً خطورة التعامل مع التكتيكات فقط دون إدراك الأهداف الاستراتيجية، ولعل مثال لذلك هو أن العالم كله تاه مع حقوق الإنسان والاضطهاد والمأساة الإنسانية في بعض مناطق إفريقيا، دون إدراك أن تلك الاتهامات ما هي إلا برامج وتكتيكات لتحقيق أغراض معينة، بينما الهدف الاستراتيجي قد يكون تحقيق مصالح معينة في تلك المناطق، وهكذا نزول القوات الأمريكية في الخليج وبحر قزوين والعراق.. الخ.

هكذا يلاحظ المتابع للإنتاج الإعلامي الإسلامي في الغرب أن جانب كبير منه يتناول موضوعات تجعل تصنيفها يقع ضمن نطاق الإعلام التقليدي الذي يتميز بردود الأفعال، فعناوين الكتب الإسلامية والعربية والإفريقية التي صدرت بلغات أجنبية غربية، تشير إلى أنها تمثل الموضوعات التي يتناولها الإعلام الغربي بالنقد، فيتم صدور رد من أحدهم في شكل كتاب للدفاع عن القضية المعينة، فهو بذلك يصبح نشاطاً يقع في إطار رد الفعل وليس المبادرة التي تهتم بتحديد موضوعات معينة ترغب تلك الدول العربية والإفريقية في نقلها للجمهور الغربي.

٣. الإرسال الاستراتيجي :

وهذا يستدعي الاهتمام بالآتي :

١. الإرسال الاستراتيجي الذي يستطيع الوصول للجمهور بحيث يكون استقباله بواسطة الجمهور المستهدف ممكناً وميسوراً.
٢. الأقمار الصناعية باعتبارها وسيلة مهمة في الإعلام الاستراتيجي، ويشمل هذا الجانب أيضاً امتلاك المسارات الفضائية.
٣. منصات الإطلاق .
٤. التقنيات الحديثة التي تمكن من الوصول إلى الجمهور الإلكتروني العالمي.

٤. اللغة :

واللغة هنا تعني :

١. التمكن من لغة الجمهور العالمي المستهدف .
٢. المعرفة بالجمهور العالمي المستهدف.
٣. المعرفة بسلوك الجمهور العالمي المستهدف .
٤. المعرفة بتاريخ الجمهور العالمي المستهدف .
٥. المعرفة بثقافة الجمهور العالمي المستهدف .

٥. الجودة العالمية والتميز:

إن الإعلام الاستراتيجي لا سبيل له إلا الجودة العالمية والتميز باعتبار أن زوال الحدود والقيود وانتشار الفضائيات والتنامي المتسارع لأذواق ومستوى السلوك الثقافي للجمهور العالمي جعل من الجودة العالمية مرتكزاً أساسياً لا غنىٍ عنه. إن حركة إصبع المواطن العالمي على جهاز الريموت كنترول (Remote Control) الذي تجعله يتحرك بين أصقاع العالم في رشاقة وخفة، تشير إلى تعقيد المنافسة الإعلامية، فذلك المواطن لن يكون مستعداً لإضاعة بعض الثواني لمشاهدة قناة فضائية تنشر مادة غير جيدة.

ويجب الإشارة هنا إلى ان المصداقية تعتبر من أهم مواصفات جودة الإنتاج الإعلامي التي تشكل معياراً مهماً للحصول والمحافظة على الجمهور .

ومما يفرق بين مفهوم التخطيط الإعلامي التقليدي والمفهوم الاستراتيجي هو أن التخطيط التقليدي يقوم على تحليل بيانات الماضي والحاضر في سبيل التنبؤ بالمستقبل، كما أن مضمون الرسالة وفق هذا المفهوم يأتي منسجماً مع توقعات الجمهور، وهذا المفهوم يعني التكيف مع الواقع، ومن ثم تتم باقي العملية الإدارية من تنظيم وتوجيه ورقابة وإعادة تخطيط، أما استراتيجياً فإن الأمر يختلف، حيث إن التخطيط الاستراتيجي للإعلام لا يستسلم إلى الواقع بل يسعى إلى إحداث تغييرات استراتيجية أو بناء فكري أساسي، وهذا يتطلب تخطيط استراتيجي مبادر وجرئ يتم من منظور مفتوح يحسن قراءة البيئة، ومن ثم يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي قد تكون غير منسجمة مع توقعات الجمهور، وهي بموجب ذلك يتطلب تحقيقها تنفيذ العديد من الخطط الطويلة والقصيرة والبرامج والتكتيكات التي تعمل على إحداث البناء والتغيير المعلوماتي أو الفكري الاستراتيجي، وهذا يتطلب تنظيم استراتيجي وتنسيق وتنفيذ بمستوى استراتيجي ومن ثم القدرة على التغيير الاستراتيجي، وكل ذلك لا يمكن تحقيقه إلا من ذوي القدرة على التفكير الاستراتيجي، وهو ما توفره الإدارة الاستراتيجية، ومن هنا فإن غياب التخطيط الاستراتيجي غالباً ما يجعل الأداء الإعلامي يأخذ طابع ردود الأفعال والاستسلام بينما الإعلام الاستراتيجي يتميز بعنصر المبادرة، ومن الأمثلة على ذلك فإن الإعلام العربي في العقد الأخير كان دائماً في خانة رد الفعل والتبرير لاتهامات متعددة كالإرهاب وممارسة الرق والاضطهاد العرقي، وهي ردود غالباً ما تتصف بطابع النفي أو إبراز الدليل بعدم ذلك.. الخ، بينما العكس في الاستراتيجيات الإعلامية الغربية حيث تميزت بالمبادرة حيث ظلت طوال الوقت هي التي تحدث التراكمات المعلوماتية التي تخدم أغراضها .

إن التعامل استراتيجياً مع بيئة دولية معقدة كما هو مجسد في الواقع الراهن، لا يمكن أن يتم إلا عبر إعلام مبادر يتيح تراكمات إعلامية متناسقة ومتكاملة تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. إلا أنه من المهم الإشارة إلى أنه لا يمكن إعداد استراتيجية إعلامية في ظل غياب استراتيجية شاملة تتسم برسالة وأهداف محددة وواضحة، إذ أن الإعلام الاستراتيجي يخدم الأهداف الاستراتيجية للدولة أو، الاقتصادية والسياسية.. الخ.

إذا كان الإعلام في الماضي يعمل على تحقيق أهـداف قطريـة ويواجـه منافسة محليـة محدودة، فإن الإعلام الاستراتيجي يعمل على تحقيـق أهـداف ذات أبعـاد عالميـة، ويتـأثر بالبيئة العالمية بصورة مباشرة.

إذا كانت السيطرة والاتصال بين الحكومات وشعوبها تتم عبر السيطرة على الإعـلام القطري، فقد برز الآن الإعلام الاستراتيجي العالمي الذي استطاع قطع خطوات كبيرة في السيطرة على الشعوب المختلفة وإبعادها عن حكوماتها ومؤسساتها الوطنية، وهذا يعـني تهديـد الأمـن القـومي الـوطني، وهـو أمـر لا يمكـن أن يـتم عـبر إعـلام تقليـدي غـير استراتيجي.

إذا كان الإعـلام التقليـدي يـسعى إلى تـشكيل المـواطن بـالقيم المحليـة وتعبئتـه وفـق متطلبات التنمية المحليـة، فـان الإعـلام الاسـتراتيجي الأجـنبي يـسعى إلى إعـادة تـشكيل المواطن ليحمل ثقافة عالمية وفكر عالمي. ومواجهـة هـذا التحـدي لا يمكـن أن تـتم عـبر إعلام تقليدي وإنما إعلام استراتيجي .

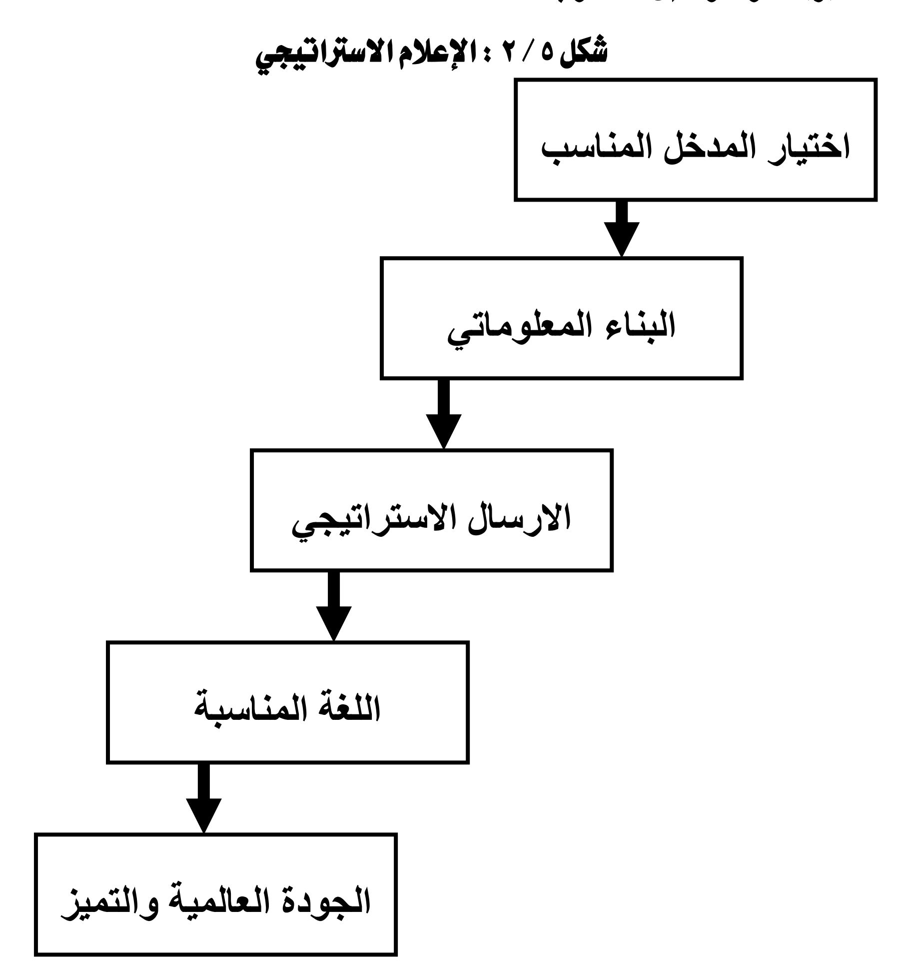
إذا كان التخطيط للاقتصاد يتم مـن منظـور محلـي لتحقيـق أهـداف محليـة ومواجهـة منافسة محلية في ظل سياسات الحماية الوطنية، فإن العولمة الاقتصادية أصبحت تفرض أن يـتم التخطـيط لاقتـصاديات الـدول مـن منظـور عـالمي والـدخول في منافـسات عالميـة وشراكات عالمية، وكل ذلـك يتطلـب التخطـيط مـن منظـور عـالمي وإعـلام اسـتراتيجي يستطيع خدمـة هـذا التوجـه الاسـتراتيجي ذو الأبعـاد العالميـة ليواجـه تحـدى التـسويق والترويج عالمياً بدلاً عن التسويق والترويج المحلي، ومخاطبة بيئات متباينة ومختلفة ومعقـدة ذات أنماط متباينة، بدلاً عن بيئة بسيطة ذات أنماط متشابهة وغير معقدة .

وإذا كان الإعلام التربوي يعمل على تأهيل مواطن ليتكيف مع ظروف محلية بسيطة، فإن الإعلام التربوي مواجه بتحديات جديـدة يتمثـل أهمهـا في النقلـة النوعيـة لمـستوى التعليم ليتفاعل مع البيئة العالمية ومن ذلك التعليم الإعلامي الـذي يـصبح مـسئولاً عـن تأهيـل إعلامـيين اسـتراتيجيين، وتأهيـل أئمـة المـساجد للتعامـل مـع التقنيـة كالإرشـاد الإلكتروني وغيره لمواجهة الحوار الشعبي الكثيـف مـع شـعوب العـالم؛ وتأهيـل المـواطن للتحدث بلغات العالم حتى تكتمل عناصر الحوار الحضاري، ويسعى الإعلام التعبوي إلى

رفع مستوى الوعي الاستراتيجي للمواطنين الذي يساهم في بلورة الرأي الوطني الاستراتيجي الواحد والهم الاستراتيجي الواحد، وبالتالي قفل الباب أمام الاختراقات الأجنبية المتعددة الساحة الوطنية، بدلاً عن أسلوب الخطابة الذي يبث الحماسة فقط دون إدراك لما يخطط استراتيجياً ضدهم.

وإذا كانت الندوات والمحاضرات والكتب هي أحد وسائل الاتصال، فقد برزت وسائل جديدة مثل الإنترنت والاسطوانات المدمجة وغيرها، تفرض على الإعلام امتلاكها إذا كان يريد الوصول إلى الشعوب المختلفة .

شكل ٥ / ٢ : الإعلام الاستراتيجي



خطوات الإعلام الاستراتيجي :

١. **تحليل ودراسة البيئة الداخلية ويشمل ذلك :**

أ. دراسة أوضاع ومقومات الإعلام الحالية .

ب. دراسة الاستراتيجية القومية للتعرف على المصالح الاستراتيجية الوطنية ونقاط الضعف والقوة والفرص والمهددات والقضايا الاستراتيجية على المستوى العام.

ج. دراسة الاستراتيجية الاقتصادية للتعرف على المصالح الاقتصادية الوطنية المطلوب توفير السند الإعلامي لها .

د. دراسة الاستراتيجية السياسية للتعرف على المصالح السياسية الوطنية المطلوب توفير السند الإعلامي لها .

ه. دراسة الاستراتيجية الاجتماعية للتعرف على المصالح الاجتماعية المطلوب توفير السند الإعلامي لها .

و.دراسة الاستراتيجية العلمية والتقنية والعسكرية للتعرف على المصالح الوطنية في هذه الجوانب، المطلوب توفير السند الإعلامي لها .

٢. دراسة الاستراتيجيات الفرعية للتعرف على نقاط الضعف المطلوب علاجها والمهددات المطلوب التعامل معها بجانب التعرف على القضايا الاستراتيجية للاستراتيجيات الفرعية.

٣.دراسة طبيعة التغيير الاستراتيجي المطلوب إنجازه عبر الإعلام.

٤. **التعرف على البيئة الخارجية من منظور إعلامي كما يلي :**

أ. من منظور الفرص والمهددات والتحديات والقضايا الاستراتيجية والتطور العلمي والتقني.

ب. من المنظور الاقتصادي : النظام الاقتصادي العالمي، النظم والسياسات والأوضاع الاقتصادية العالمية، الاستراتيجيات الاقتصادية العالمية.

ج. من المنظور السياسي : النظام السياسي العالمي، الاستراتيجيات الرئيسة، دراسة القوة الاستراتيجية وعناصرها ومرتكزاتها .

د. من المنظور القانوني : الأوضاع القانونية الدولية والمعاهدات والاتفاقيات .

هـ. من المنظور السلوكي النفسي .
و.من المنظور التاريخي .

٥. **اختيار الاستراتيجيات** .
٦. **تنفيذ الاستراتيجية**.
٧. **التغيير الاستراتيجي**.
٨. **المتابعة والتقييم والتقويم**.

ملامح الاستراتيجيات الإعلامية الغربية :

تحدثنا في الفصل الأول من هذا الباب عن البيئة الدولية، حيث توصلنا من خلالها إلى مفهوم عام يقوم على أن النظام العالمي ما هو إلا صراع للمصالح سعى الكبار فيه من المنتصرين في الحرب العالمية الثانية إلى تشكله بما يخدم مصالحهم ولكن بكيفية أخرى غير الاستعمار الذي كان سائداً آنذاك، **وبالتالي برز النظام العالمي الذي يعمل لتحقيق السيطرة عبر ثلاث ركائز هي :**

الركيزة السياسية : الأمم المتحدة، مجلس الأمن، محكمة العدل، ويعتمد العمل في هذه الركيزة على إصدار القوانين والتشريعات والعقوبات التي توفر الأرضية لتمرير الأجندة المصلحية للقوى الغربية .

الركيزة الاقتصادية : عبر صندوق النقد الدولي، البنك الدولي، منظمة التجارة الدولية، ومن خلالها تتم السيطرة على الاقتصاد الدولي والتجارة الدولية .

الركيزة الإنسانية : من خلال تأسيس ودعم وحماية منظمات المجتمع المدني؛ التي تجد السند السياسي الدولي من الركيزة السياسية وتجد التمويل الضخم من الركيزة الاقتصادية .

ويتم العمل دولياً من خلال تقاسم الأدوار والمهام بين الركائز أعلاه .

إن المخططات الاستراتيجية في كافة المجالات، والتي وضعت على خلفية المرجعيات الرئيسة المتمثلة في الركائز أعلاه، أدرك المخططون الاستراتيجيون أن تنفيذها أو بعض منها يتطلب إيجاد المبررات للمواطن الغربي الذي يشكل الركيزة الأساسية في العملية

السياسية، حيث إن الناخب يشكل عنصراً لا يمكن إغفاله، وبالتالي فإن بعض التصرفات مثل مهاجمة دولة أو احتلال أخرى أو إزالة دولة من الوجود أو إشعال الحرب هنا وهناك أو نشر قوات بمختلف مناطق العالم وصرف بلايين الدولارات على تنفيذ ذلك خصماً على دافع الضرائب، وما إلى ذلك، يجب أن يكون مبرراً ومقبولاً للناخب وإلا أدى ذلك لانهيار النظام السياسي الذي يقف خلف تلك المخططات .

من هنا برزت الاستراتيجيات الإعلامية الغربية التي سعت إلى تحقيق عدة أهداف من الناحية الاستراتيجية، أهمها :

على الصعيد الداخلي :

١. السيطرة على البناء المعلوماتي للمواطن الغربي بما يجعله مقتنعاً بما يتم اتخاذه أو تنفيذه من أعمال قد تكون وحشية أو غير إنسانية، ويتم ذلك عبر إحداث تراكمات معلوماتية تتم بطريقة استراتيجية تجعل من تحقيق الهدف الاستراتيجي الإعلامي يتم بكيفية متسلسلة تأخذ وقتاً طويلاً تستطيع إحداث التغيير الفكري أو المعلوماتي، ومن هنا يتضح أن تهيئة المواطن الأمريكي على سبيل المثال لتقبل ضرب وتدمير واحتلال العراق لم يتم قبل لحظات أو أيام من شن الحرب ولم يتم عبر بيان تم فيه ذكر المبررات المقنعة، بل تم ذلك قبل فترة طويلة عبر تراكمات معلوماتية ذكية استطاعت أن تبني مفهوماً تم ترسيخه بهدوء، ولعل فوز الرئيس بوش بالانتخابات عام ٢٠٠٤ رغم كل الوحشية التي تمت في العراق والإبادة التي جرت في فلسطين، تؤكد ذلك .

٢. السيطرة على الإعلام العالمي بما لا يدع مجالاً لاختراق الجبهة الغربية والوصول إلى المواطن الغربي، ولتحقيق ذلك فقد عملت الاستراتيجيات الغربية على تحقيق عدد من الأشياء أهمها :

أ. السيطرة على مراكز الإرسال (الفضائيات والإذاعات، الأقمار الصناعية، منصات إطلاق الصواريخ، تنظيم مدارات الأقمار الصناعية في الفضاء).

ب. السيطرة على تمويل الإعلام العالمي بما لا يسمح ببروز استراتيجيات إعلامية مضادة .

ج. ممارسة رقابة وقيود على الإنتاج الإعلامي الوارد من الخارج، وكذلك في منح تصديقات الأطباق الفضائية وخدمات التلفون العالمي.

اختراق إعلامي عربي أو إفريقي يستطيع الوصول لذلك المواطن الغربي عبر إنتاج إعلامي مستوفٍ لكل الشروط والمواصفات المطلوبة، فإن ذلك يعني تهديد النظام الغربي، لأن وصول الحقائق يعني كشف كل التضليل الذي يمارسه النظام العالمي تحت ستار الإنسانية وهو في الأساس يسعى إلى استمرار نهب ثروات العالم فضلاً عن تحقيق مصالحه الأخرى .

إن هذا هو الذي يبرر الحملات الشرسة التي تمارس ضد أي قنوات فضائية غير غربية تحاول النفاذ إلى البيئة الغربية .

وإذا كان عدم امتلاك القوة الاستراتيجية هو الذي جعل عدداً من الدول العربية والإسلامية لا تستطيع مجرد تمويل منظمات وطنية، أو مجرد التصويت في المحافل الدولية ضد أي قرار لا يخدمها، فإن عدم امتلاك القوة الاستراتيجية هو الذي يكبل بروز إعلام استراتيجي عربي أو إسلامي أو افريقي بشكل أساسي.

لكل ذلك فإن الإعلام يعتبر سلاحاً رئيساً في حرب المصالح الدولية، لذلك فإن العمل على إضعاف الإعلام العربي والإسلامي يعتبر أحد الأهداف الاستراتيجية الغربية، ويتم ذلك عبر الاختراق والتأثير عليه، أو عبر منعه من التمويل، بالمقابل فان استخدام الإعلام كسلاح يتطلب توفر عدد من العوامل والظروف أهمها:

١. وضوح الرؤية الاستراتيجية بالدولة .
٢. امتلاك الإرادة وارتفاع الوعي الاستراتيجي الإعلامي .
٣. قوة الرسالة مضموناً وشكلاً وإخراجاً الخ

الرقابة الذاتية :

بالمقابل فإن توفر العوامل أعلاه سينعكس على الرقابة الذاتيـة الإعلاميـة، حيـث أن التوجه الاستراتيجي والأهداف الاستراتيجية الواضحة والمحددة ستشكل إطاراً للإعلامي يعمل على عدم الخروج عنه، الشيء الذي يحقق نوعاً من الرقابة الذاتيـة، بينمـا العكـس يؤدي إلى إمكانية الإتيان بتصرفات وأنشطة إعلامية تحدث آثاراً ذات أبعـاد عميقـة علـى التوجه الاستراتيجي، ويمكن ملاحظة ذلك في الإعلام الغربي الذي بالرغم من الخلافات السياسية الموجـودة، وبـالرغم ممـا أتـيح لـه مـن حريـة إلا انـه لا يتعـدى حـدود المـسار الاستراتيجي للدولة أو التوجه الاستراتيجي العالمي، ويمكـن أيـضاً الإشـارة إلى التجربـة الباكستانية حيث لم تفش أجهزة الإعلام الباكستاني أسرار التجارب الذرية وتجارب إنتاج الأسلحة الاستراتيجية الباكستانية طوال أكثر من ثلاثين عامـاً، ولم يـتم ذلـك عـبر قيـود الحرية وإنما عبر الرقابة الذاتية الناجمة عـن وجـود ووضـوح الرؤيـة الاسـتراتيجية والـتي ساهمت في ارتفاع مستوى الوعي الاستراتيجي الباكستاني.

الإرادة الإعلامية والتمويل :

يعتبر التمويل مدخل من مداخل السيطرة والاخـتراق الأجـنبي للـساحات الوطنيـة، ويشير الواقع الراهن إلى سيطرة الشركات اليهودية علـى الإعـلام عمومـاً وعلـى تمويـل الإعلام على وجه الخصوص، وإذا وضـعنا في الاعتبـار أن الإعـلام بالمـستوى المطلـوب لمواجهة تحديات العـصر تتطلـب تمـويلاً ضـخماً ومـن ذلـك امـتلاك الأقمـار الـصناعية ومنصات الإطلاق وما إلى ذلك كوسائل مهمة للسيطرة على مركز الإرسـال، وان إنتـاج مجرد فيلم واحد أو مسلسل واحد قد يكلف عدة ملايين من الدولارات، فـإن هـذا يعـني خطورة أثر التمويل على العمليـة الإعلاميـة، وبالتـالي فـإن الاسـتراتيجية الإعلاميـة لا تكتمل حلقاتها إذا لم تجد مخرجاً لمشكلة التمويل الإعلامي.

الرؤية الإعلامية الاستراتيجية :

بالرغم من الإعلام يعتـبر أحـد الأسـلحة الاسـتراتيجية إلا أنـه في المراحـل الأوليـة للتخطيط الاستراتيجي فإن الإعلام الاستراتيجي يحتاج إلى الاستناد على قوة استراتيجية،

ولعل الأمثلة كثيرة للمضايقات والحروب التي تتعرض لها الأجهزة الإعلامية العربية والإسلامية، وأن الإعلام في مرحلته الأولى يتطلب مركز قوة يحميه، ومن ثم فإن اكتمال خطوات الإعلام الاستراتيجي ستحوله إلى طرف رئيس في القوة الاستراتيجية نفسها فيما بعد، هذا الوضع يشير إلى أهمية بلورة رؤية استراتيجية موحدة تجاه الإعلام الوطني والإسلامي يتم من خلالها تحقيق الغرض أعلاه، إذ لا يعقل أن ينطلق الإعلام الاستراتيجي دون رؤية استراتيجية يتم من خلالها الاتفاق حول الأهداف الاستراتيجية والأسس والمرتكزات الاستراتيجية، وهذا يقود إلى أن الإعلام الاستراتيجي لا يمكن أن ينطلق لخدمة لا شيء، وهذا يعني أن منصة الانطلاق للإعلام الاستراتيجي هو وجود رؤية وطنية استراتيجية شاملة تغطي كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ليعمل الإعلام الاستراتيجي لخدمة تلك الرؤية الاستراتيجية.

من خلال السرد أعلاه يتضح أهمية قوة الإرسال الإعلامي الذي يؤدي إلى امتلاك القوة الاستراتيجية الإعلامية، وهذا يتطلب تحقيق عدد من الأشياء أهمها :

١. إنشاء مؤسسات إعلامية بإمكانات هائلة يتم التخطيط لها من منظور عالمي.
٢. تأهيل إعلاميين استراتيجيين .
٣. قوة الرسالة، إن مجرد وجود هذا الرصيد الضخم من القيم الإسلامية والتقاليد السمحة والثقافة المتقدمة، الخ لا يكفي إن لم يتم تحويلها عبر تخطيط متقدم إلى إنتاج راقٍ، لقد تفوق الإعلام الغربي بالإنتاج الإعلامي ذي المواصفات العالمية (قمة في التصوير والسيناريو والمونتاج، والموسيقى التصويرية والإخراج)، رغم أنه في كثير من الأحيان يكون فقيراً في المضمون، فيما فشل الإعلام العربي والإسلامي (استراتيجياً) على سبيل المثال رغم ارثه الإسلامي الضخم الذي أقل ما يوصف أنه الحق من عند الله تعالى، وذلك بسبب عدم استيفاء قوة الرسالة، وقوة الرسالة هنا لا تعني المضمون فالإسلام هو الحق، ولكن المقصود هو استراتيجية الرسالة التي تشمل تحديد المدخل الإعلامي المناسب والهدف الاستراتيجي ومن ثم الأهداف الطويلة المطلوبة لتحقيق ذلك الهدف الاستراتيجي، وكذلك الأهداف القصيرة والبرامج وصولاً إلى التكتيكات التي تشكل البرامج،

وهذا يقود إلى أهمية الإطار الفلسفي الذي يربط بين كل تلك الأهداف ويجعلها تتكامل وتتناسق لتحقيق الهدف الاستراتيجي .

٤. قوة الإرسال الذي يخترق الجدار الإعلامي الغربي ليصل إلى ذلك الجمهور.
٥. السيطرة على الإرسال الإعلامي وهذا يتطلب :

أ. امتلاك الأقمار الصناعية الوطنية أو الإسلامية.
ب. امتلاك منصات الإرسال، وهذا يقود إلى أهمية الأبحاث في هذا المجال.
ج. بلورة الإرادة الإعلامية وحمايتها من الاختراق الأجنبي من خلال سن القوانين المطلوبة وتوفير التمويل ورفع الوعي الاستراتيجي للإعلاميين وغير ذلك .

الأهداف الإستراتيجية للإعلام الوطني :

في ظل وجود تخطيط استراتيجي إعلامي قومي أو إسلامي، فإن ذلك يساهم في انطلاق عمليات التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمات الإعلامية من صحف ومجلات وقنوات فضائية الخ، وبالتالي وضوح رسالة كلٍ منهم وأهدافه ومداخله الإعلامية الخ .

هذا الوضع يعطي الفرصة للإعلام الوطني، الذي يجسد في هذه الحالة العقل المركزي للإعلام الاستراتيجي الوطني، حيث يتم التنسيق والتعاون والتكامل بين أجهزة الإعلام القومية والخاصة لخدمة الأهداف الاستراتيجية الإعلامية الوطنية، وذلك إما من خلال انطلاق أعمال متكاملة تصب تجاه تلك الأهداف، أو من خلال المساهمة بمراعاة إدراج قضايا ومشاهد أو مقاطع أو أخبار معينة في الإنتاج الإعلامي الخاص، وكل ذلك وفق المداخل الإعلامية المتفق عليها، وبالتالي فإن الإنتاج الخاص سيتضمن أهدافاً تكتيكية ومداخل إعلامية معينة، ضمن إنتاجه الخاص. ولو تدبرنا في الإنتاج الغربي فإننا سنجد العشرات من المشاهد أثناء الأفلام أو المسلسلات المعينة، التي يتم من خلالها خدمة أهداف لا تتصل بالعمل الإعلامي لذلك الفيلم أو المسلسل، مثل مشهد يرسخ للإنسانية في الغرب، أو للعنصرية في مكان ما، أو للقتل والإرهاب لدين ما، بينما نجد أن تلك الموضوعات لا تتصل بصورة مباشرة لهدف أو غرض ذلك الفيلم أو المسلسل .

إن من أهم الملاحظات على مؤسسات الإعلام في الدول النامية أو قل معظمها، هـو عدم قدرتها على بلورة أهـداف اسـتراتيجية إعلاميـة حقيقيـة، فغالبـاً مـا يـتم الاهتمـام بالمقومات المادية من أجهزة ومعدات كما سبق وذكرت، لكن لب عملية الاعـلام نفـسها لا تجد الاهتمام والانتباه، فالانطلاق على خلفية المصالح الوطنية قد يتطلب تحقيق أهدافاً مباشرة وأخرى تتعلق بالتغيير الاسـتراتيجي، فقـد تتطلـب المـصالح الوطنيـة تهيئـة رأي عالمي تجاه موضوع معين، أو قد تحتاج لمعالجة سلوك سـلبي مثـل الكـسل وعـدم احـترام العمل أو عدم احترام الرؤساء من باب العـزة.. الخ، كـل ذلـك يتطلـب تحديـد أهـداف محددة ومن ثم تحديد المداخل المناسبة ومن ثـم البـدء في عمليـات تـراكم المعلومـات مـن خلال اللغة المناسبة والجودة المناسبة عبر الإرسال الاستراتيجي، وإدارة عمليات التنـسيق التي تضمن أن الأهداف الفرعية والصغيرة تتجه لتلـك الأهـداف الكـبرى، وهكـذا يـتم إنتاج أفلام ومسلسلات، بحيث إن السيناريو والحوار ينطلق على خلفية تلـك الأهـداف، حتى المقالات والأعمدة بالصحف تساهم في تحقيق تلك الأهداف .

إن مجرد الشكوى من تهديد بعض السلوكيات الإيجابية أو انتشار بعـض الـسلوكيات السلبية لا يكفي، مثال لذلك عـدم اهتمـام الـشباب بـالنخوة والنجـدة والكـرم.. وهـي سمات كريمة، إلا أن المخطط الاسـتراتيجي الإعلامـي مـن خـلال اسـتراتيجية الإعـلام يستطيع المساهمة في المحافظة عليها بجانب دور التعلـيم والمجتمـع، إذا تم التـصدي لهـا مـن منظور استراتيجي، وأنا على يقين بأننا إذا قمنا بمراجعة اسـتراتيجيات معظـم مؤسـساتنا الإعلامية في الدول النامية، فإننا لن نجد أهدافاً استراتيجية إعلامية يجب السعي لتحقيقهـا على المدى البعيد سواء أهدافاً مباشرة أو متعلقة بالتغيير. سنكتـشف أن العمـل يـسير في اتجاه رد الفعل أو جذب المشاهد عبر برامج شـيقة أو أفـلام ومسلـسلات أو مـسابقات.. الخ، دون سـعي لتحقيـق أهـداف كـبرى. كمـا قـد نكتـشف أن هنـاك اهتمامـاً بالتقنيـة والأجهزة إلى حدٍ ما دون اهتمام بتوفير إعلاميين اسـتراتيجيين يـستطيعون مخاطبـة البيئـة الدولية المعقدة والمساهمة في تحقيق الغايات الوطنية بما قد تشمله من صراع ثقـافي فكـري أو عسكري أو اقتصادي، ولنا العبرة في الاستراتيجية الإعلاميـة والفكريـة الـتي شـكلت الركيزة الأساسية في حرب الولايـات المتحـدة ضـد الاتحـاد الـسوفيتي (الـسابق)، حيـث

أشارت كثير من الدراسات إلى الدور الأساسي للاستراتيجية الفكرية الإعلامية الأمريكية ضد الاتحاد السوفيتي الذي تفكك وتضعضع دون ضربة عسكرية، وهذا يعني وجود استراتيجيين اعلاميين كما يعني وجود أهداف استراتيجية إعلامية موجهة نحو العدو يتم السعي لتحقيقها خلال سنوات طويلة، وهذا ما حدث فعلاً، وهو ما يشير إلى انطلاق الإعلام الأمريكي على خلفية خارطة المسار التي تحدد المصالح الاستراتيجية الأمريكية، وبالتالي تم التصويب تجاه نقاط الضعف المعينة لدى العدو ومخاطبة القاعدة الشعبية السوفيتية بما يراعي الأوضاع المحلية والعالمية فتم الترويج لمجموعة من القيم الغربية وسط السوفيت قادت لتحقيق هدف استراتيجي فرعي تمثل في إبهار المواطن بالنظام الغربي، فيما تم نقد النظام الشيوعي بصورة متدرجة دقيقة، وهكذا تجمعت مئات الأهداف الإعلامية التي انتهت بخللة القاعدة الشعبية والسياسية ليصبح النظام رأس دون قاعدة، وتم في نفس الوقت تشكيل الرأي الأمريكي والرأي العالمي بطريقة محددة تناسب ذلك. كل ذلك يشير إلى أهمية بلورة أهداف استراتيجية إعلامية حقيقية تساهم في تحقيق المصالح الوطنية الاستراتيجية .

الإعلام والانفتاح العالمي :

في ظل سريان شروط العولمة وزوال القيود أمام حركة الفكر والثقافة، فإن الإنتاج الإعلامي الوطني لا سبيل له إلا أن يكون بالمستوى العالمي حتى لو كان موجهاً للبيئة الداخلية، إذ أن وجود الخيارات الإعلامية الأخرى ذات الإنتاج المتطور تجعل من الصعوبة لأجهزة الإعلام الوطنية الاحتفاظ بجماهيرها دون أن ترتفع بمستواها إلى المستوى العالمي .

كما أن الاستراتيجيات الأجنبية في كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، تستند على استراتيجيات إعلامية تعمل على بناء تراكمات معلوماتية معينة تجاه الدول الأخرى ومنها الدول النامية، بما يؤدي إلى تشكيل بناء فكري وثقافي وسلوكي تجاه تلك الدول وثقافتها وأديانها، وبالنظر إلى ذلك يتضح أن لا سبيل من المنظور الاستراتيجي إلا التعامل استراتيجياً مع البيئة الدولية لبناء تراكم معلوماتي يواجه تلك الاستراتيجيات

ويعمل على نشر الثقافة والفكر والمعلومة الصحيحة فضلاً، وهذا يعني باختصار أن عالمية بيئة الإعلام أصبحت فـرضاً على الإعلام الوطني وهو لا يتحقق إلا عبر الاستراتيجيات الإعلامية .

مواصفات الإعلامي الاستراتيجي :

من خلال هذا الشرح تتضح أهمية الإعلامي الاستراتيجي، وهذا يعني أن تتوفر عدد من الصفات في الإعلامي أهمها أن تكون له القدرة على التفكير الاستراتيجي من منظور عالمي وعدم الركون للعمل الروتيني التقليدي، وبالتالي فهو يجـب أن يكـون قـادراً علـى قراءة وتحليل البيئة المحليـة والدوليـة مـن منظـور اسـتراتيجي، وتحديـد الرؤيـة والرسـالة والغايات والأهداف الاستراتيجية والقدرة على التنفيذ الاسـتراتيجي والتنـسيق وإجـراء التغيير الاستراتيجي .

الإدارة الاستراتيجية والمؤسسات الإعلامية

من أهم ما تحققه الإدارة الاستراتيجية للإعلام هو :

١. أنها تجعل الإعلام شريكاً في تحقيق المصالح الوطنية .
٢. أنها تجعل المنظمة الإعلامية تعمل وفق رسالة محددة، فقد تنشأ قناة فضائية تكون رسالتها هي الشباب في مجتمع معين (ولنقل الولايات المتحـدة).. وضـوح هـذه الرسالة يساهم بوضوح في تحديد أهداف استراتيجية محددة تخـدم تلـك الرسـالة **ويضع المنظمة في موضع المبادرة، كما ينعكس بوضوح في تحديد عدد من الأمور منها :**
   أ. تعيين الكادر المناسب مثل أن يتم تعيين إعلاميين يجيدون الإنجليزيـة باللكنـة الأمريكية، ذوي معرفة بالـشباب الأمريكـي، والمجتمـع الأمريكـي والتـاريخ الأمريكي .
   ب. سيتم استجلاب أجهزة تناسب البث إلى تلك الدولة .
   ج. سيتم تناول موضوعات تتناسب مع تلك الدولة .
٣. ستقود إلى إجراء تحليل البيئة وبالتالي :

أ. تحديد الفرص والمهددات ونقاط الضعف والقوة وبالتالي انطلاق العمل بالمنظمة وفق قراءة صحيحة وعميقة تدرك من خلالها المنظمة ما يواجهها من مهددات وما هو متاح من نقاط قوة للاستناد عليها بغرض الاستفادة من الفرص المكتشفة، وما يتطلبه ذلك من علاج لنقاط الضعف بالمنظمة.

ب. تحديد المداخل الإعلامية المناسبة.

ج. تحديد الأهداف الاستراتيجية وما يتفرع منها، ومن ثم تصميم التخطيط للقيام بمهام بناء معلوماتي محدد .

شروط الاستراتيجية الإعلامية الوطنية :

من خلال الشرح يتضح أن هناك عدداً من الشروط الواجب توفرها لبناء استراتيجية إعلامية، أهمها :

١. الانطلاق على خلفية المصالح الوطنية الاستراتيجية

٢. الانطلاق من خلال قوة استراتيجية .

٣. امتلاك قوة استراتيجية في الإرسال بما يؤدي إلى تحطيم الجدار الإعلامي المضاد وبالتالي مد الجسور للرسالة الوطنية، وهذا يتطلب :

أ. قوة الرسالة (المدخل الإعلامي المناسب، البناء التراكماتي، جودة الإنتاج، اللغة المناسبة، الوسيلة المناسبة).

ب. قوة الإعلامي المرسل .

ج. السيطرة على مراكز الإرسال .

د. السيطرة على مراكز البث (الأقمار الاصطناعية، محطات البث).

ه. السيطرة على الإرادة الإعلامية.

الإعلام والأمن :

العلاقة بين الإعلام والأمن تعد من الموضوعات التي تحدث كثيراً من الجدل، فالإعلام ينشد الحرية، والأمن في سعيه للحافظ على الأمن غالباً ما يحبذ السرية، هنا يبرز سؤال : هل هناك قيود أمنية على الإعلام ؟ وما هو المنطق في ذلك ؟ ومن هو المخطئ، الإعلاميون أم الأمنيون ؟

إن الاستراتيجية شأن يخص الدولة وليس الحكومات أو التنظيمات، وهو ما جعلنا نتحدث عن خطة الدولة التي تعبر عنها الاستراتيجية، وقد تحدثنا عن الآلية الوطنية التي ترعى ذلك والتي يجب أن تشمل عناصر الدولة حاكمين ومعارضين، وبينا أن صراع المصالح الدولية هو صراع بين دولة وآخرين (وليس بين حكومة وآخرين) وهو ما جعل أحد أهم مفاهيم الاستراتيجية يصفها بأنها (قدرة الدولة على حشد قوتها الاستراتيجية الشاملة من أجل تحقيق المصالح الاستراتيجية)، من هنا يتبين أن تحقيق خطة الدولة أي خطة الوطن يستوجب حشد قوة الدولة بكاملها، وكما هو معلوم فهي تشمل القوة الإعلامية بجانب القوى الأخرى السياسية الاقتصادية والعلمية.. الخ، وبالتالي لا مجال لأن تتناقض الغايات والأهداف الاستراتيجية للدولة وبعضها البعض، فالغاية الإعلامية تساهم في تحقيق المصالح الاستراتيجية الوطنية، وهكذا الغاية العلمية والتقنية، إذن فكل القوى تتجه نحو المصالح الاستراتيجية، فلماذا يبرز التشابك بين الإعلام والأمن في الوقت الذي لا يتحقق فيه الأمن إلا من خلال امتلاك الدولة للقوة الاستراتيجية في عناصرها كافة ومنها الإعلام .

برأيي أن حسم القضية يحتاج للتوضيح الآتي :

إن وجود استراتيجية مطبقة في الدولة ووضوح المسار الاستراتيجي للدولة والإجماع الوطني على المصالح الوطنية الاستراتيجية، ومدى الالتزام بالسلوك الاستراتيجي السياسي من سيادة للقانون والنظام واستقلال للخدمة المدنية ومدى استناد القرار الوطني للسند المعرفي ومستوى القيادة السياسية من حيث القدرة على التفكير والتخطيط الاستراتيجي، ومستوى الوعي الاستراتيجي للمواطن ..الخ.. يشير إلى وجود خطة

للدولة، كما تعني الإجماع الوطني على تلك المصالح وعلى المهددات، كما تعني إدراك نقاط الضعف الوطنية ومن ثم الإجماع عليها.. كل ذلك يعني وضوح الرؤية الوطنية الاستراتيجية، فالجميع يدرك ما يريد ويدرك العقبات التي تحول دون ذلك، كما يدرك طبيعة حوار وصراع المصالح الدولية بالعمق المطلوب. وهذه تمثل أوضاع يشكل توفرها من عدمه المحور الرئيس للحكم على القضية المثارة.

إن آلية التخطيط الاستراتيجي بتشكيله الوطني يضع خطة الدولة التي تضم الجميع، وتحدد الغايات الوطنية والأهداف الاستراتيجية ونقاط الضعف والمهددات والقضايا والتحديات الوطنية.. كما يشرف على تنفيذها. بينما يقوم جهاز الأمن الوطني بمراقبة وتأمين عمليات التخطيط والتنفيذ بما يضمن إنجازها لصالح الوطن وليس آخرين، وهو بذلك يجب أن يتولى المراقبة في إطار مفهوم القوة والضعف التي عبرت عنها المفاهيم الاستراتيجية التي طرحها هذا الكتاب، فأي مخالفة أو نشاط يمنع من تحقيق الغايات الوطنية وبالتالي يمنع من تحقيق وامتلاك القوة في المجال المعين، يشكل تهديداً للأمن والمصالح الوطنية. مثال لذلك نجد أن خروج المسئول المعين عن القانون أو إصدار قرارات من شأنها أن تؤثر سلباً على الميزة النسبية الوطنية أو الخروج عن تطبيق الخطط الموضوعة وغيرها من أشكال الفساد الإداري والمالي.. كل ذلك يعني تهديد مسار تنفيذ الخطة أي تهديد الأمن الوطني، وبالتالي فهي تقع في إطار صلاحيات جهاز الأمن الوطني، وهكذا يكون دور الجهاز مكملاً لعمليات الإدارة الاستراتيجية وليس معوقاً لها، وهو بهذا يصبح جهازاً للوطن قبل أن يكون جهازاً للحكومة .

إن تنفيذ الاستراتيجية يتطلب سيادة نظام الدولة الذي يقود نحو تحقيق المصالح الاستراتيجية الوطنية، والعكس يعني سيادة نظام الأفراد والتنظيمات الذي يقود نحو تحقيق مصالح الأفراد والتنظيمات وليس المصالح الوطنية. فإذا كان الأداء الإعلامي يسير باتجاه تأسيس ودعم نظام الدولة فهو نشاط مطلوب وإن بدا قاسياً ولا يضر بالأمن القومي في هذه الحالة بل يعززه، والعكس صحيح.

إن المشكلة في كثير من الدول النامية تكمن في عدم توفر الأوضاع المشار إليها أعلاه أي سيادة النظام ووجود الأوضاع الاستراتيجية، وإن وجدت فهي غالباً ما تكون

صورية، فالعبرة في تأسيس علاقة بين الأمن والإعلام وكافة المؤسسات الوطنية هو مدى وجود خطة للدولة وماهية الأوضاع الاستراتيجية والسلوك الاستراتيجي لدى الجميع، سياسيون، اقتصاديون، إعلاميون، أمنيون.. الخ،. وبغير ذلك غالباً ما يصبح جهاز الأمن حكومياً حامياً لنظام وأفراد وليس حامياً للدولة. هنا تبدأ عمليات الصراع والخلاف بين الأمن والإعلام، فعدم وجود الأوضاع الاستراتيجية وضعف السلوك الاستراتيجي يجعل من نقد وكشف الممارسات المختلفة كالتي أشرت إليها أعلاه مثل عدم العدالة وعدم سيادة القانون والنظام.. الخ، مخالفة غير مرغوب فيها، بينما نجد أن الاستراتيجية السياسية على سبيل المثال تشدد في أن عدم سيادة النظام يقود لسيادة نظام الأفراد وبالتالي سيادة مصالح الأفراد وليس الدولة، وهذا يعني أن النقد الإعلامي هنا في صالح الوطن وليس ضده، وأن المعيار والمرجعية في الحكم على مناسبة هذا التصرف أو عدمه من المنظور الأمني والاستراتيجي هو مدى تأثيره على قوى الدولة الشاملة، والمرجعية لتفسير مضمون القوة الاستراتيجية الشاملة هو الإطار الفكري الذي يحدد أسس ومكونات عناصر القوة الاستراتيجية، وهو إطار ينطلق على خلفية المفهوم العام للاستراتيجية القومية ومفهوم الأمن القومي والمفاهيم المتخصصة لعناصر القوة الاستراتيجية، وقد تم تناولها في هذا الكتاب ؛ فأي أنشطة أو ممارسات تعوق أو تعطل حشد قوى الدولة أو تعوق وتعطل عمليات التغيير الاستراتيجي، تمثل تهديداً للمصالح الوطنية الاستراتيجية وتهديداً للأمن الوطني القومي، إلا أن هذه العمليات من الحشد والتغيير الاستراتيجي يتعذر إتمامها إلا في إطار خطة الدولة التي تشمل الجميع، وفي ظل توفر أوضاع استراتيجية وسلوك استراتيجي. كما أن عدم وضوح الرؤية الوطنية الاستراتيجية وبالتالي عدم وضوح المصالح والمهددات ونقاط الضعف الوطنية، يعني أن الإعلام نفسه يمكن أن يمارس عملاً يضر بالوطن في بعض الأحيان أو قد يتطرق لموضوعات تقتضي المصلحة الوطنية عدم الخوض فيها، وهذا لا يتضمن عمليات الاختراق الأجنبي للإعلام التي قد تحدث أحياناً .

لذا لا مجال لجهاز الأمن الوطني أن يعوق الإعلام طالما كان يتم في إطار المصالح الوطنية الاستراتيجية، وطالما كان يساهم في التعامل مع المهددات ونقاط الضعف

والقضايا الوطنية وإجراء التغيير الاستراتيجي القومي، وفي هذه الحالة فإن نقد وتقويم أي سلوك أو نشاط يتناقض مع مفهوم القوة الاستراتيجية بأنواعها المختلفة لا يعد مخالفة للأمن القومي بل واجباً وطنياً، وأن اعتراض الإعلام من القيام بمهامه تلك يساهم في تهديد الأمن القومي ، وأن عدم قبول ذلك يعبر عن وضع خاطئ يجب معالجته، يتمثل في عدم التفريق بين مقتضيات المصالح الوطنية الاستراتيجية والتي تحقيقها يعبر عن مفهوم الأمن القومي ، وبين مقتضيات حماية بعض القيادات أو التنظيمات (راجع الفصل الثالث من الباب الأول) قال سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه فيما معناه (رحم الله رجلاً أهدى إلى عيوبي) وقال (لا خير فيكم إن لم تقولوها، ولا خير فينا إن لم نقبلها)، فمنع الإعلام من تولي مهامه الاستراتيجية يتناقض مع الشق الأول من حديث بن الخطاب رضي الله عنه (لا خير فيكم إن لم تقولوها)، أي منع للنصيحة.

كما لا مجال للإعلام أن يمارس عملاً يهدد تحقيق المصالح الوطنية الاستراتيجية ويعوق المسار الاستراتيجي للدولة، كالنشاط الإعلامي الذي يهدد أو يعوق تحقيق الإجماع الوطني أو يهدد النسيج الاجتماعي أو يكرس ويعمق من نقاط الضعف والمهددات الوطنية، أو يمنع أو يضعف أو يعوق التغيير الاستراتيجي.

إن صراع المصالح يقتضي في كثير من الأحيان إحاطة بعض المشروعات والأفكار بسرية، ولعل الصراع في تقنيات التجسس كالأقمار الصناعية، يشير إلى أهمية المعلومة للخصم الآخر، وقد أشار الإسلام لأهمية السرية في بعض الأمور (استعينوا على قضاء حوائجكم بالكتمان)، عليه فإن الدولة في إطار هذا الصراع العنيف تواجه محاولات المنافسين والخصوم لكشف أسرارها، والتاريخ يثبت أن مئات المشروعات العظيمة ما كان لها أن ترى النور لولا أنها أحيطت بالكتمان في فترة معينة، فإن كان تأمين المعلومة هماً وطنياً فكيف يقوم الإعلام الوطني بتقديم هذه الأسرار للآخرين فقط من أجل الإثارة الصحفية.

يجب أن أشير هنا إلى الخلط الذي يحدث في كثير من الأحيان حول الشفافية، فهناك فرق بين مقتضيات الشفافية ومقتضيات السرية التي تجعل بعض الإعلاميين يصرون على نشر كل شيء دون قيد، فالشفافية تشكل أهم وسيلة لضمان سيادة وتعزيز نظام الدولة

الذي يشكل الركيزة الأساسية لتحقيق المصالح الاستراتيجية الوطنية، وهو يأتي في إطار حماية الدولة من سلوك النفس البشرية للمسئول المعين أو من سلوك التنظيمات المختلفة، لذا فالشفافية تمنع وتقلل فساد المسئولين، أما السرية فهي لقضاء الحوائج وليس على الفساد والسلوك، انظر الآن للساحة الدولية ستجد أن أداء كثير من الحكومات الغربية متاح على الهواء الطلق، لكننا لا نستطيع الحصول عل نسخة كاملة من استراتيجيات أي من تلك الدول كما أننا لا نستطيع التعرف على موضوعات ومجريات البحث العلمي والتقني.. الخ، فيها.

هناك أوضاع أخرى لها صلة بالإعلام والأمن، الأول منها هو المصالح الإقليمية التي تشمل الدولة وينطبق عليها ما ذكرناه في المصالح الوطنية، مثال لذلك أداء الإعلام الأوربي في ظل المصالح الاستراتيجية للكتلة الأوربية .

هناك أيضاً الالتزامات العالمية مثل المحافظة على الأمن والسلام العالميين والمحافظة على المناخ الاستثماري العالمي.. الخ، فالدولة لها مسئوليات تجاه البيئة العالمية، وأن أي تهديد لهذه الأوضاع الدولية قد يهدد البشرية ويجب على الإعلام التعامل معها على هذا الأساس .

تلخيص :

من خلال السرد أعلاه يمكن تلخيص الموضوع في النقاط التالية :

١. أن المرجعية الأساسية التي يحتكم لها الأداء الإعلامي والأمني هي المصالح الوطنية الاستراتيجية التي يطلق عليها خطة الدولة التي يجب مشاركة أطراف الدولة في الحكم والمعارضة في إعدادها .
٢. تحقيق المصالح الوطنية يتطلب سيادة نظام للدولة، وهذا يعني أن الخطاب الإعلامي يسعى لتعزيز هذا النظام، وأن تعزيز أنظمة الأفراد أو التنظيمات على حساب نظام الدولة هو إعلام يشكل تهديداً للمصالح الوطنية.
٣. السند الإعلامي يمكن أن يوجه لصالح الأفراد والتنظيمات، على ألا يكون على حساب المصالح الوطنية، بمعنى أن المصالح الوطنية الاستراتيجية تعلو على كافة المصالح الأخرى وهذا يعني أن بقية المصالح يجب أن تتم في إطارها أو تتكامل

معها وعلى أسوأ الفروض ألا تتناقض معها وتعوقها، وهذا ترتيب استراتيجي يقوم على أن النشاط الاستراتيجي في الدولة يجب أن يتكامل لا أن يتناقض.

٤. الفساد الإداري والمالي معوق أساسي لتحقيق المصالح الوطنية، وأن مواجهته تعتبر من أهم أسباب تنفيذ استراتيجية الدولة بنجاح .

٥. توفير السلوك الاستراتيجي والأوضاع الاستراتيجية ضروري لتوفير المناخ المناسب لتنفيذ الاستراتيجية القومية ومن ثم الأداء الإعلامي والأمني .

٦. وجود إعلاميين ورجال أمن استراتيجيين يعني إدراك المصالح والقضايا الوطنية بعمق مما يجعلهما يتصرفان بالشكل المناسب، بمعنى أن الحرية الصحفية لا تتحقق بقوة القانون بقدر ما هي تتحقق بارتفاع مستوى الوعي الاستراتيجي للإعلاميين والأمنيين في ظل وجود خطة للدولة يسعى الجميع لتحقيقها .

٧. أي سلوك أو أداء إعلامي أو أمني يمنع حشد الدولة لقوتها الشاملة أو إجراء التغيير الاستراتيجي القومي المطلوب لتحقيق المصالح الوطنية، يشكل تهديداً للأمن والمصالح الوطنية.

٨. إن تأسيس آلية وطنية للتخطيط الاستراتيجي تعطي الفرصة لكافة أبناء الوطن للمشاركة، يعني بلورة خطة الوطن التي يسعى الجميع لتحقيقها، وإن وضوح المسار الاستراتيجي ووضوح الرؤية الوطنية الاستراتيجية وإدراك الجميع بما فيهم الإعلاميون للمصالح والقضايا والمهددات الاستراتيجية ونقاط الضعف الوطنية والأوضاع المحلية والعالمية.. الخ، بالعمق الاستراتيجي سوف ينعكس في الأداء الأمني والإعلامي وغيرهما، ويمنع الجميع من ممارسة أي أنشطة متناقضة بما في ذلك الإعلام، بل تعني ممارسة أنشطة متكاملة بما في ذلك الإعلام الذي يستطيع حينئذٍ بلورة الاستراتيجية الإعلامية (أي بلغة أخرى : الخط الإعلامي الوطني المطلوب لتحقيق المصالح الوطنية)، كما أن تلك الآلية الوطنية تستطيع من خلال قطاعاتها المختلفة تحقيق التناسق والتواصل بين الأطراف الوطنية بما في ذلك تحقيق التناسق والتواصل بين رجال الأمن والإعلاميين الذي يقود لبناء الثقة بينهما، كما يحتاج لنشر ثقافة خطة الدولة التي تعلو فوق الجميع.

الإعلام وسياسة التحرير :

بموجب تطبيق سياسة التحرير في العقود الماضية برز للعالم واقعاً جديداً أعطى السيطرة على الإعلام لشركات القطاع الخاص التي ترجح كفة تحقيق الأرباح في كثير من الأحيان ، ولعل تقييم هذا المبدأ ، أي مبدأ سيطرة أصحاب المال على الإعلام يستدعى إعمال التفكير الاستراتيجي ، ولعل الرغبة في تحقيق الربح المالي لكثير من شركات الإعلام يعني السعي لإرضاء الجمهور حتى لو أدى ذلك لمخالفة منظومة القيم والمبادئ في العالم .

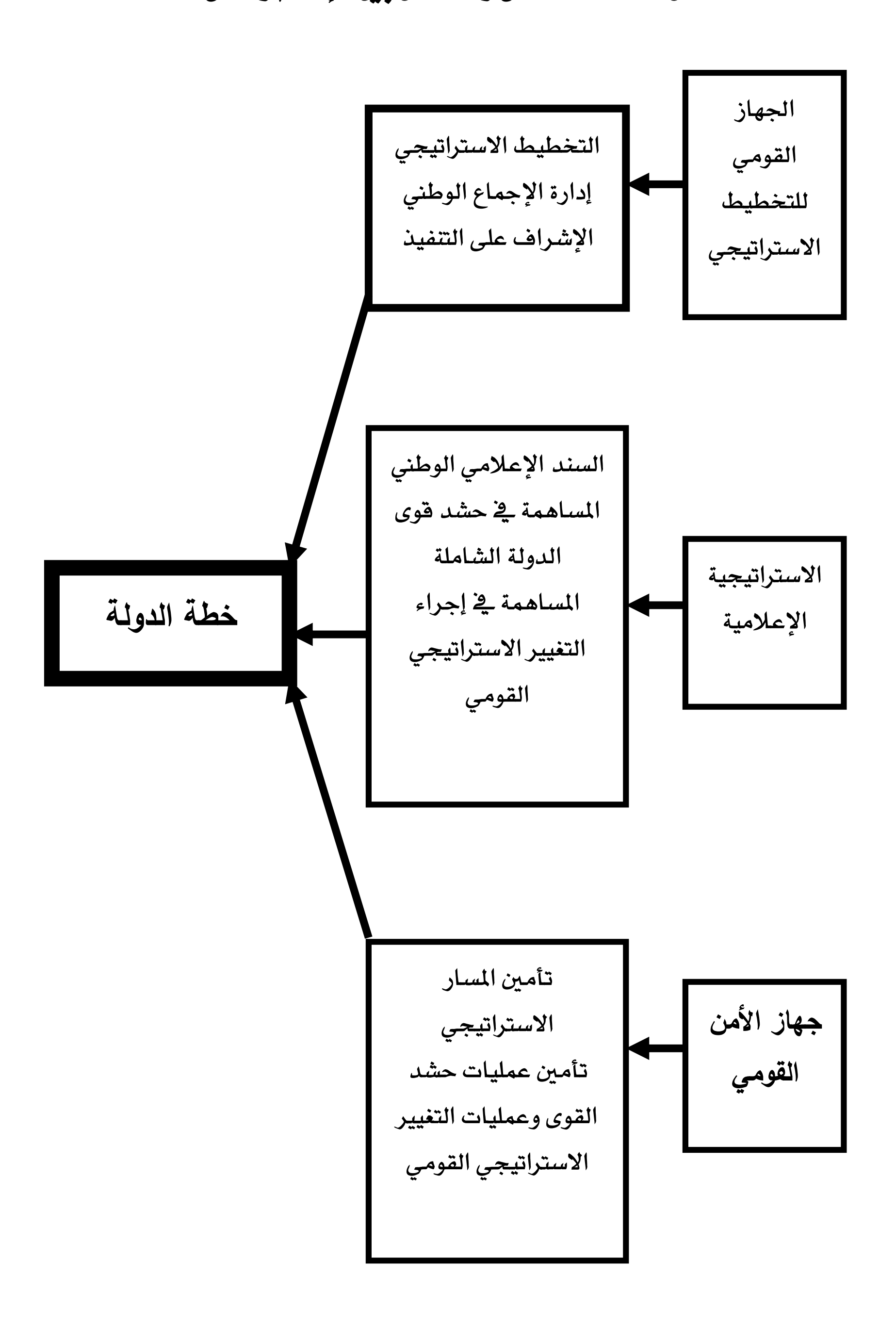
إن الخلل الذي حدث في عالم الاقتصاد وأدى لسيطرة اصحاب المال على القرار السياسي والمال ومن ثم السيطرة على مقاليد إدارة الأرض ، قاد إلى خلل أساسي في توزيع الدخل القومي ليصبح تحت سيطرة قلة بينما يرزح جانب كبير من بقية سكان الارض في فقر وأحياناً فقر مدقع ، كما أن عدم تقيد اصحاب المال بمنظومة القيم ادى الى تدمير البيئة العالمية بشكل غير مسبوق واستنزاف الموارد وتاسيس علاقات غير متكافئة بين دول الشمال والجنوب ، نموذج لذلك افريقيا الاي صدرت للدول الكبرى موارد طبيعية بعدة تريليونات من الدولارات بينما لا زال اكثر قارات العالم تخلفا .

إن غياب منظومة القيم التي ادت لهذه النتائج الوخيمة يمكن في نفس الوقت أن تقود لأن يفقد العالم سيطرته في عمليات البناء الاخلاقي ليدخل العالم في فوضى اخلاقية عارمة .

كما أن توجه الدول نحو خصخصة التعليم ، سيقود في الدول النامية إلتي تعاني من الفقر إلى أن يحظى الأغنياء بالتعليم ويحرم الفقراء من ذلك .

كل ذلك يشير إلى عيب كبير وأساسي لسياسة التحرير والفكر الراسمالي ، سيقود إلى استدامة انزاع والصراع وعدم الاستقرار على الارض ، مما يحتم أن يعود للدولة دورها الطبيعي ممثلة في الحكومات في إدارة الأرض .

شكل ٥ / ٣ : التناسق والتكامل بين الإعلام والأمن



التخطيط الاستراتيجي للمعلومات :

يقوم مفهوم التخطيط الاستراتيجي للمعلومات على توفير نظام وطني آمن ومتكامل للمعلومات ، يوفر الدعم والبيانات والمعلومات والمعرفة المطلوبة لتخطيط وتحقيق الأمن القومي والمصالح الاستراتيجية ، ويتضمن :

١. تلبية حاجة التخطيط الاستراتيجي والمرحلي والأمن القومي فيما يتعلق بتحديد:

أ. نقاط القوة وما حولها من ظروف وأوضاع وما يطرأ عليها من تغيير ، ومن أهمها الموارد الأساسية مثل مساحات الأراضي الزراعية والمعادن وثروات باطن الأرض كالطاقة وغيرها .

ب. نقاط الضعف الوطنية وما يطرأ عليها من تغيير.

ج. المصالح المتاحة للدولة خارجياً وتوصيفها بالدقة المطلوبة لعمليات التخطيط.

د. مصادر التهديد والبيانات المطلوبة للتحليل الجيوستراتيجي وتقدير الموقف الاستراتيجي.

٢. توفير المعلومات المطلوبة لعمليات متابعة وتقييم سياسة الأمن القومي واستراتيجيات وخطط الدولة ، وذلك في الوقت المطلوب وبالمصداقية الكافية ، وأهم ما تشمله :

أ. مؤشرات قياس قوى الدولة الشاملة .

ب. مؤشرات تنفيذ الاستراتيجية (المؤشرات الرئيسية للغايات).

ج. المؤشرات الخاصة بتنفيذ الأهداف الاستراتيجية .

د. المؤشرات الخاصة بالخطط المرحلية والتشغيلية .

٣. توفير المعلومات المطلوبة لعمليات صناعة قرار.

٤. عمل التحليل الإحصائي وعمليات التنقيب عن المعلومات (**DATA MINING**) المطلوب لإنتاج المعلومات والمعرفة.

وهذا يعني أن تتضمن استراتيجية الإحصاء والمعلومات توفير البنية التحتية في مجال تخزين وتصنيف وحفظ وإتاحة المعلومات.

إن عدم توفر معلومات وطنية المصدر ذات مصداقية في الوقت المحدد يؤدي الى عدد من الاشكالات الأساسية ، **من أهمها :**

١. عدم معرفة كثير من الدول لقدراتها وإمكاناتها وما حولها من أوضاع وظروف ، وبالتالي عدم القدرة في تحقيق فرص مناسبة .
٢. عدم إدراك الفرص المتاحة للدولة أو الممكن صناعتها وما حولها من أوضاع وظروف تؤثر في عمليات التخطيط الاستراتيجي .
٣. عدم معرفة الدول بالدقة المناسبة لنقاط ضعفها أو للمهددات التي تواجهها .
٤. ضعف قدرة الدولة في متابعة وتقييم الاستراتيجيات والخطط ورعاية المسار الاستراتيجي.
٥. ضعف عمليات صناعة القرار لعدم وضوح مسارات المعلومات تجاه مراكز التحليل أو صناعة القرار .
٦. الفرصة لتنامي معدلات الفساد لعد توفر البيانات والمعلومات ذات المصداقية .
٧. كما ان عدم وجود تشريع في العديد من الدول النامية يجعل من التقارير الإحصائية سنداً قانوني ووسيلة معتمدة للتقويم في الدولة ساهم في الفساد أعلاه.

من ناحية ثانية أصبحت المعلومات واحدة من مفاتيح الصراع الدولي ، ولذا اصبح حجب المعلومات الاستراتيجية من الممارسات الطبيعية التي تقوم بها الدول الكبرى، وهو ما أعطى أهمية لكسر هذا الاحتكار سواء بتعزيز انظمة المعلومات الوطنية او بامتلاك الأقمار الصناعية التي تعين في الاستشعار عن بُعد أو بعقد ترتيبات استراتيجية دولية تتضمن بيع المعلومات .

آلية الإحصاء والمعلومات :

إن تحقيق أهداف استراتيجية المعلومات يتطلب وجود مرجعية الأساسية للدولة في مجال الإحصاء والمعلومات تضم الإحصاء وتقانة المعلومات والاستشعار عن بُعد ونظم المعلومات الجغرافية.

إن إنتاج المعرفة يستدعي توفر معلومات دقيقة ذات مصداقية وهذا يتطلب :

١. تأسيس جهاز للمعلومات والإحصاء يتمتع بالاستقلالية وإسناد قانوني وإداري مناسب بما يمكن هذا الجهاز من :

أ. فرض المنهج الإحصائي الوطني.

ب. التنسيق بين الأطراف المعنية .

ج. السيطرة الإدارية علي فروع الجهاز بالوزارات والولايات والمؤسسات المختلفة ، من خلال تبعيتها له ، مما يعزز الكفاءة لإلتزام الحياد إعمالاً للمبدأ العلمي : أنَّ الجهات المنفذة لا تقوم بتقييم عملها بنفسها ، لأن ذلك يعني إنتاج بيانات غير دقيقة أو غير صحيحة ويفتح المجال للفساد.

د. تنفيذ المسوحات الإحصائية بمهنية .

٢. كما يتطلب استعداد إداري وثقافي على مستوى الدولة كما يلي :

أ. تأسيس مراكز للتحليل الإحصائي والتحليل الاستراتيجي القومي والمتخصص.

ب. تأسيس مراكز للتنقيب عن البيانات والمعلومات (DATA MINING).

ج. تأسيس مراكز للبحوث والدراسات .

د. تأسيس مراكز لصناعة القرار تضم :

i. مركز معلومات دعم القـرار وهـذا يختص بجمـع وتـوفير كافـة البيانـات والمعلومات حول مجال المؤسسة المعينة من دراسات التحليل الاسـتراتيجي والاستراتيجيات والخطط والبحوث والدراسات والأفكار ، ويشمل مجاله تلخيص الكتب والتقارير والبحوث بجانب متابعة الخبراء ومدهم بالمعرفـة والمعلومات الجديدة حتى يكونوا متابعين للتطورات العلمية والعملية .

ii. مركز معلومات دعم القرار ، ويضم الخبراء من المؤسسة ومن خارجها بما في ذلـك الخـبراء الـسابقين والعلمـاء في التخـصص المعـين بالجامعـات ، ويقوموا بإعداد المقترحات والسيناريوهات والخيارات .

هـ. تشكيل وعي إحصائي ومعلوماتي على مستوى الدولة .

و. تأسيس بنية داعمة من التشريعات المطلوبة لإنتاج البيانات والمعلومـات والمعرفة .

المعلومات والاستراتيجية القومية والأمن القومي :

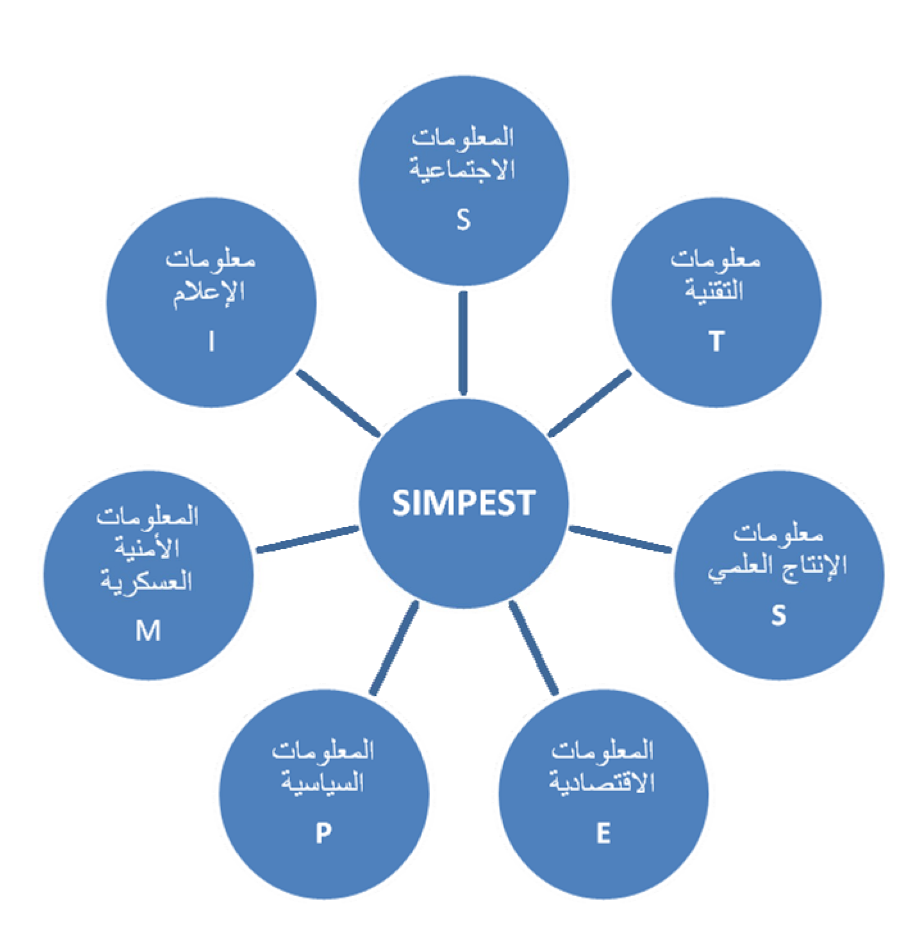
طالما أن نظـام المعلومـات يـسند عمليـات تخطـيط وتنفيـذ سياسـة الأمـن القـومي واستراتيجيات وخطط الدولة ، فإن المـنهج الـوطني والتنظـيم الإداري لآليـة المعلومـات والإحصاء يجب أن تنطلق على خلفية مفهـوم نظريـة الأمـن القـومي ، وتأسـيس النظـام الإداري على أساس قوى الدولة الشاملة والغايـات القوميـة ، كمـا أن طبيعـة عمليـات التحليـل الاسـتراتيجي وعمليـات التقيـيم والقيـاس المطلوبـة لـسياسة الأمـن القـومي واستراتيجيات الدولة هي التي تحـدد البيانـات والمعلومـات المطلـوب توفيرهـا مـن آليـة المعلومات .

لقد سبق وأشرنا في الباب الأول لأهمية هذا الترتيب في تحقيق التكامـل للنـشاط الـوطني فضلاً عن إحكام الدولة لرعاية مسارها الاستراتيجي ابتداءً من نظام المعلومات إلى جهاز التخطيط الاستراتيجي الـذي يحـدد الغايـات بعـدد قـوى الدولـة ومـسمياتها ، ومجلـس الوزراء بما يجعل كل قطاع يقتطع جزء مـن الاسـتراتيجية في القطـاع المعـين ، ثـم جهـاز

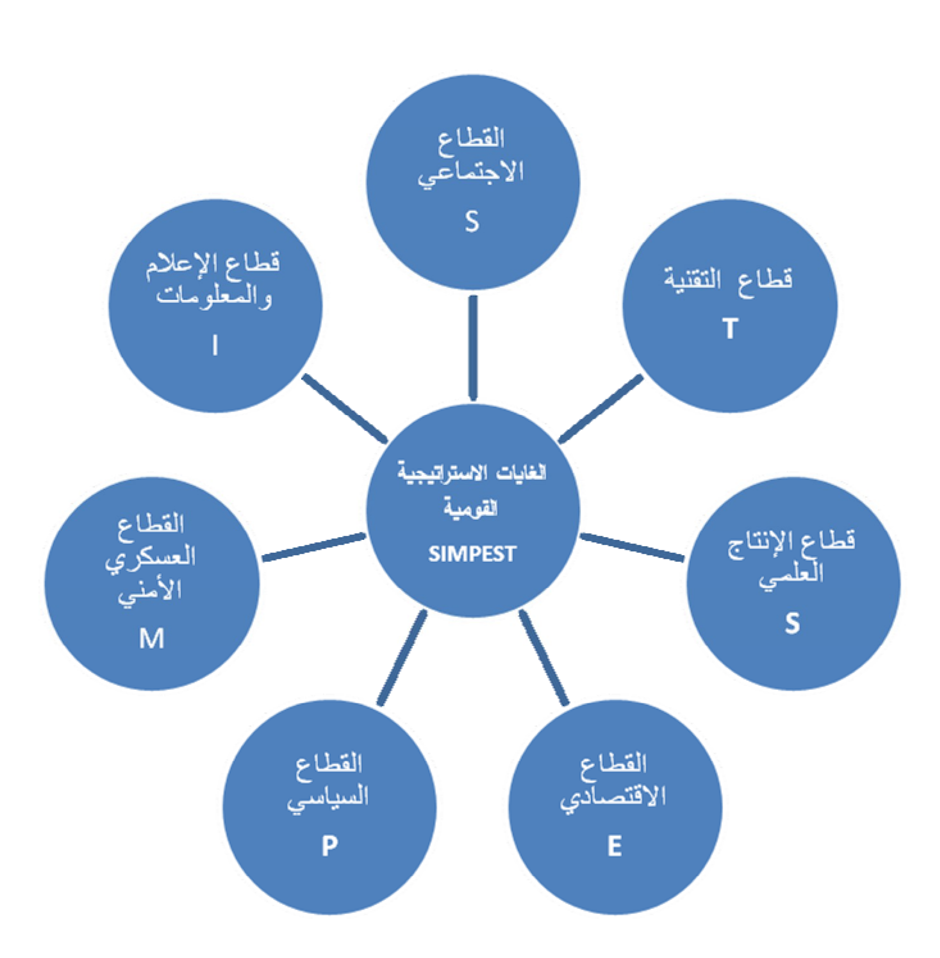
المخابرات ، ثم مجلس الأمن القومي وأخيراً البرلمان ، كل هذه الأجهزة يتم تنظيمها إدارياً حسب قوى الدولة الشاملة .

وإذا أخذنا نموذج لذلك فإن القطاع الاجتماعي بجهاز التخطيط الاستراتيجي يقوم باستخدام البيانات والمعلومات المتاحة في دائرة المعلومات الاجتماعية بجهاز المعلومات لينتج الغاية الاجتماعية ، ويقوم القطاع الاجتماعي بمجلس الوزراء بوضع خطته الاجتماعية المرحلية كجزء من الاستراتيجية الاجتماعية ، ويقوم القطاع الاجتماعي بالبرلمان بمتابعة ومراقبة الخطط الاجتماعية بناء على مؤشرات القياس التي ينتجها دائرة المعلومات الاجتماعية بجهاز المعلومات، ومن ناحية أخرى يقوم القطاع الاجتماعي بمجلس الأمن القومي بمتابعة مسار تطبيق السياسة الاجتماعية من سياسة الأمن القومي والتأكد بالتالي من أن النشاط الاجتماعي للدولة يقود نحو تحقيق القوة الاستراتيجية الاجتماعية .

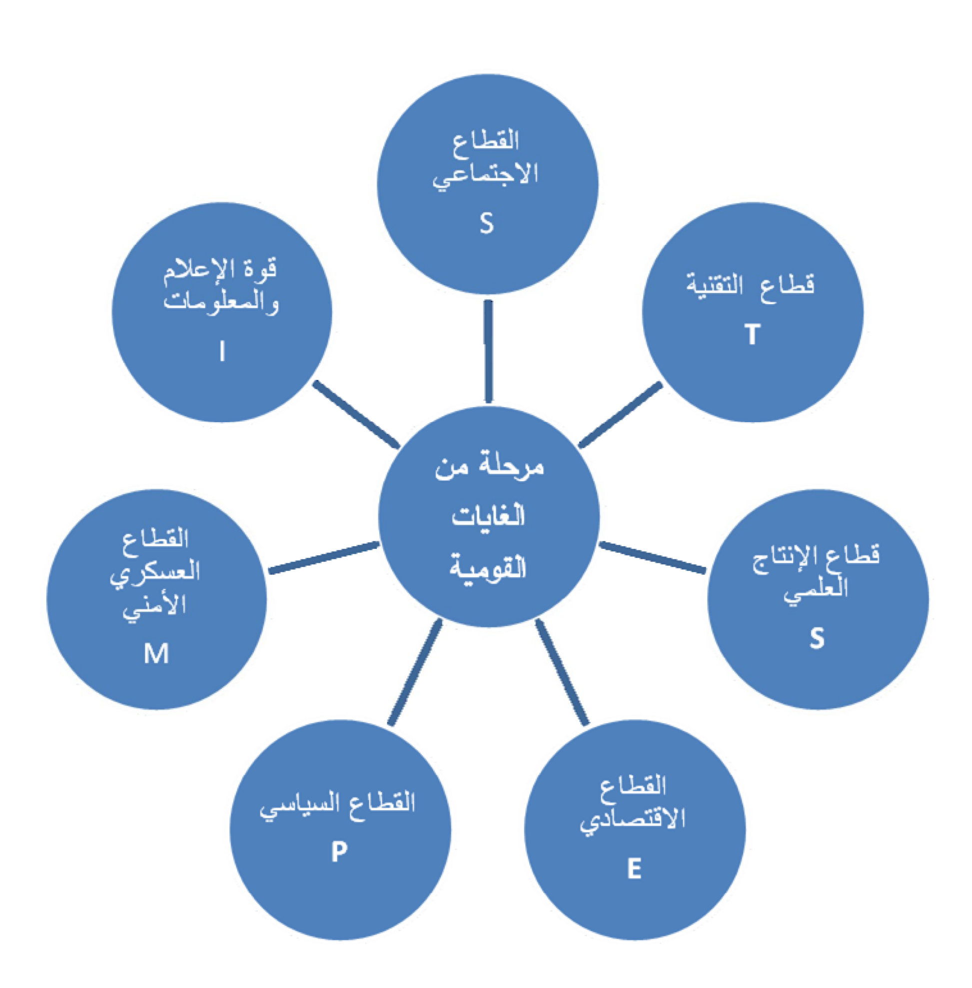
شكل ٥ / ٤ : تكوين جهاز المعلومات



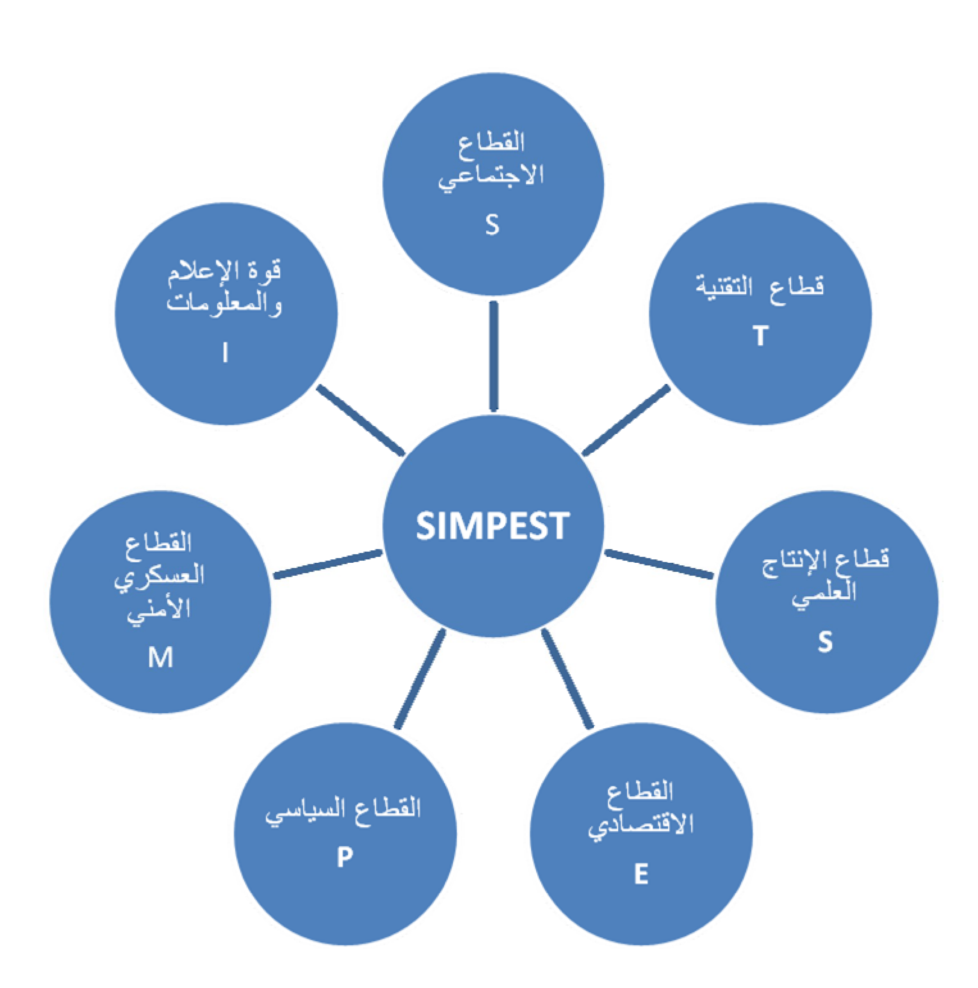
شكل ٥/٥ : تكوين جهاز التخطيط الاستراتيجي



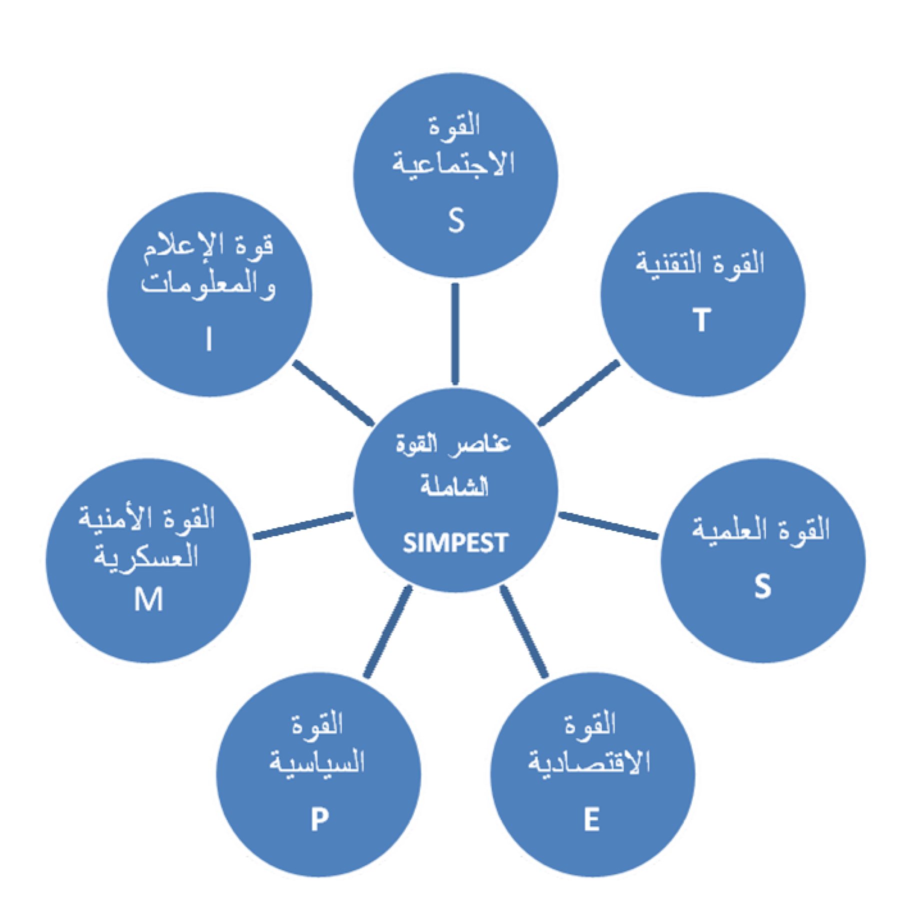
شكل ٥/ ٦ : تكوين مجلس الوزراء



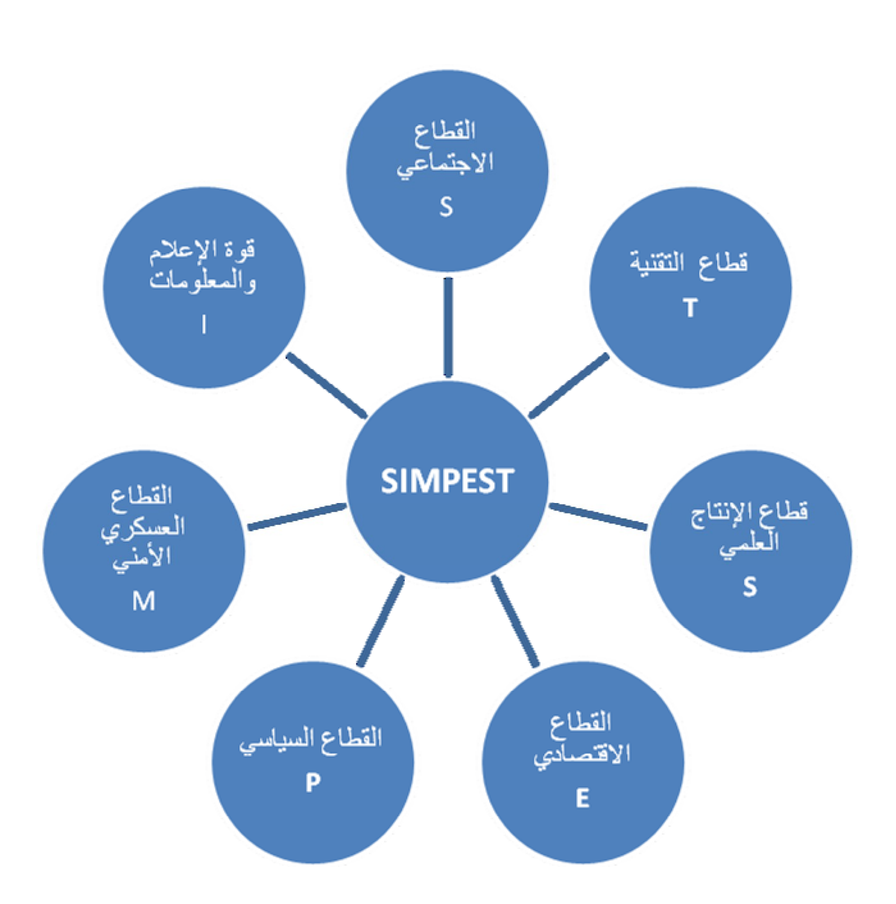
شكل ٥ / ٧ : تكوين جهاز المخابرات



شكل ٥/ ٨ : تكوين مجلس الأمن القومي



شكل ٥/٩ : تكوين البرلمان



الفصل السادس

التخطيط الاستراتيجي الاجتماعي والثقافي

التخطيط الاستراتيجي الاجتماعي :

يقوم مفهوم التخطيط الاستراتيجي الاجتماعي على تحقيق الأمن الاجتماعي وامتلاك القوة الاستراتيجية الاجتماعية ، ويتضمن بناء والمحافظة على مجتمع متجانس متفاعل إيجابياً منصهر وطنياً يقوم على قيم الخير والمرتكزات الاستراتيجية التي تتضمن تحقيق العدالة الاجتماعية وتعزيز الإنتماء الوطني وأمن الإنسان وكرامته ، وتأسيس الاوضاع الديمغرافية التي تؤسس لحفظ كيان الدولة وحفظ حضارتها وتوفير الفئات العمرية المطلوبة لتحقيق التنمية ، وتشكيل الثقافة الوطنية المطلوبة لتحقيق المصالح الاستراتيجية للدولة بما في ذلك الاسناد الثقافي المطلوب لتحقيق الأمن والسلم العالمي ، ويتضمن تنمية ورعاية الإنسان وجدانيا ونفسياً وعقلياً وبدنياً ، ونشر المعرفة وتوفير المورد البشري المؤهل من حيث السلوك الوطني والمهني والمهارات والقدرات والانتماء للوطن ، كما يتضمن تعزيز دور الأسرة في التنشئة الاجتماعية والثقافية وتعزيز قدرات المجتمع في تحقيق المصالح الاستراتيجية .

محاور المفهوم :

١. تحقيق الأمن الاجتماعي وامتلاك القوة الاستراتيجية الشاملة .
٢. بناء والمحافظة على مجتمع متجانس متفاعل إيجابياً منصهر وطنياً.
٣. تحقيق العدالة الاجتماعية تعزيز الإنتماء الوطني .
٤. تعزيز أمن الإنسان وكرامته .
٥. تأسيس الاوضاع الديمغرافية التي تؤسس لحفظ كيان الدولة وتوفير الفئات العمرية المطلوبة لتحقيق التنمية .
٦. تشكيل الثقافة الوطنية المطلوبة لتحقيق المصالح الاستراتيجية للدولة .
٧. توفير الاسناد الثقافي المطلوب لتحقيق الأمن والسلم العالمي .

٨. تنمية ورعاية الإنسان وجدانيا ونفسياً وعقلياً وبدنياً .
٩. نشر المعرفة وتوفير المورد البشري المؤهل من حيث السلوك الوطني والمهني والمهارات والقدرات والانتماء للوطن .
١٠. تعزيز دور الأسرة في التنشئة الاجتماعية والثقافية .
١١. تعزيز قدرات المجتمع في تحقيق المصالح الاستراتيجية .

بهذا المفهوم فإن التخطيط الاستراتيجي الاجتماعي يشمل استراتيجيات فرعية عديدة أهمها :

١. الاستراتيجية الثقافية .
٢. استراتيجية الموارد البشرية (التعليم قبل المدرسي ، التعليم العام والعالي الأكاديمي والتقني ، التدريب).
٣. استراتيجية الارشاد الديني .
٤. استراتيجية الصحة .
٥. استراتيجيات الأسرة ، المرأة ، الطفل .
٦. استراتيجية الرعاية والضمان الاجتماعي .
٧. استراتيجية الشباب .
٨. استراتيجية الرياضة .
٩. استراتيجيات مكافحة المخدرات .
١٠. استراتيجيات ذوي الحاجات الخاصة والطفل.

في هذا الفصل سنتناول التخطيط الاستراتيجي الثقافي كما سنتناول بشئ من التفصيل موضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية .

التخطيط الاستراتيجي الثقافي

إن التاريخ يشير إلى أن تشكيل الثقافة ظل يتم في الأرض بطريقة تلقائية عبر تفاعل الحضارات والديانات مع الشعوب مضافاً له أثر الهجرات القديمة ، كما هو الحال في

إفريقيا التي شهدت الحضارات الإفريقية ، اليهودية ، المسيحية والإسلامية مع أثر الهجرات من خارجها وأثر الاستعمار في حقبه المختلفة . إلا أن الوضع الراهن أصبحت الاستراتيجية الثقافية تعني المبادرة بتحديد وتشكيل والمحافظة على الثقافة المرغوب فيها وليس انتظار لمجريات الأحداث كيفما تأتي ، ولعل النظر لاستراتيجيات الثقافة في العديد من دول أوربا الغربية والولايات المتحدة وآسيا ، يشير لعمليات تشكيل ثقافي يناسب ما سبق وتم تحديده من مصالح استراتيجية ، كما أن النظر لمفهوم العولمة الثقافية في المفهوم الغربي يشير إلى هذا المعنى لكن على مستوى عالمي .

مفهوم التخطيط الاستراتيجي الثقافي

يقوم مفهوم التخطيط الاستراتيجي الثقافي على توفير الإسناد الثقافي المطلوب لتحقيق المصالح الاستراتيجيبة للدولة ، ويتضمن تشكيل والمحافظة على نمط وطني إيجابي مبدع في الذهنية وطريقة التفكير والتخطيط والتنفيذ والحياة ، وتشكيل العقل الجمعي والقومي وتأسيس ثقافة العمل في شكل فريق وثقافة التعايش السلمي ، ويتضمن السلوك الوطني الذي يُعلي الوطن ويؤسس لخطة الوطن التي تعبر عن الدولة وثقافة الشورى ودعم القرار بالمعرفة والشفافية والمشاركة وقبول النقد والمحاسبة والتداول السلمي للسلطة ، وتأسيس السلوك المهني الذي يقوم على الانضباط واحترام والمؤسسية والنظام والعمل والوقت والجودة والتميز، بجانب القيم الداعمة التي تشمل الصدق والأمانة والالتزام ، ويتضمن تحقيق الأمن الفكري والثقافي ، والاسناد الثقافي المطلوب لتحقيق الامن والسلم العالمي وأمن المستقبل ، كما يتضمن إرسال الثقافة الوطنية إلى الساحة الدولية وإدارة الحوار الحضاري على الساحة الدولية .

تحقيق التنمية والثقافة في الدول النامية :

النظر لأوضاع العديد من الدول النامية مثل الإفريقية الغنية بالثروات الطبيعية التي تؤهلها لتحقيق مصالح ضحمة لشعوبها في الوقت الذي لا زالت فيه هي الأكثر تخلفاً يشير إلى العديد من الأسباب لكن دون شك سنكتشف أن الخلل الأساسي يعود للجوانب السلبية في الثقافة .

إن تشكيل المستقبل وفق الإرادة الوطنية الذي يعبر عن مفهوم الاستراتيجية الوطنية ، يعني بالضرورة تشكيل أوضاع جديدة ، وهذا بالضرورة يتطلب تطوير الثقافة الوطنية لتلبي مطلوبات تحقيق ذلك الحلم الوطني ، **وفيما يلي نماذج لبعض الجوانب التي تعبر عن هذا المعنى :**

١. تحقيق التراكم والبناء الاستراتيجي الذي يقود لتحقيق الغايات الوطنية عبر مسار استراتيجي طويل المدى قد يمتد لعقود يحتاج لثقافة تقوم على احترام الخطط الوطنية وتنفيذها ، وهذا يعني بشكل آخر تشكيل سلوك وطني وسلوك سياسي رشيد يُعلي من الدولة على ما دونها من مصالح.
٢. قبول عملية التغيير الاستراتيجي بغرض تهيئة الأوضاع لتحقيق المصالح الوطنية ، في حد ذاته يتطلب ثقافة جديدة تقبل وتؤسس لذلك ، كما أن تحقيق التغيير في كافة أنواعه التي ورد ذكرها سابقاً في هذا الكتاب تقوم في مجملها على تشكيل أو تطوير الثقافة الوطنية ، من النماذج لذلك نجد أن التغيير في نطاق العمل ليتحول نحو العالمية هو في الواقع تشكيل ثقافي جديد حيث لا زالت عقلية معظم الدول النامية تقوم على المحلية وليس العالمية ليظهر في محلية وتقليدية الأسواق ، محلية نطاق الإرسال الإعلامي وما نجم عن ذلك عن تخريج إعلاميين وإداريين واقتصاديين .... إلخ غير قادرين على التعامل مع الجمهور العالمي ، حتى في المستوى السياسي نجد أن دخول الدولة في ترتيبات استراتيجية دولية كالشراكات او التحالفات أو تأسيس كتلة سياسية جديدة كالاتحاد الاوربي .... إلخ تحتاج لثقافة جديدة تقبل وتؤسس لذلك ، كما يمكن ملاحظة أن الاستراتيجية تعني مخاطبة جمهور وسوق عالمي مما يحتم الإنتاج ليس بالجودة العالمية فقط بل التميز من منظور عالمي ، وهذا يستدعي تشكيل ثقافة جديدة تؤسس للتفكير الإبداعي والاستراتيجي ، بجانب تطوير ثقافة الاتقان التي تعزز من المهارات حتى تصبح مناسبة لتحدي التنافس العالمي . إن الدول النامية ستفقد مئات الآلاف من

فرص العمل في العقـود القادمـة نتيجـة لعـدم تـوفر الـسلوك والمهـارة المناسـبة للتنافس العالمي .

٣. تحقيق مصالح استراتيجية ضحمة يعني دخول الدولة في غمار التنافس والـصراع الاستراتيجي وهذا لا يستقيم إلا بثقافة جديدة تقوم على احـترام الاسـتراتيجية كخطة للدولة وليس الحكومة ، وتقوم كذلك على التوافق الوطني وتُعلي العلـم والنظام والقانون والمؤسسية ومبدأ المحاسبة والشفافية وتعزز من الإنتماء للـوطن ... بما يؤسس لسيادة نظام الدولة وتعزيز قدراتها التفاوضية.

٤. تحقيق الحلم الوطني يعني مواجهة العديـد مـن القـضايا الاسـتراتيجية ومواجهـة تحديات التنافس الدولي ومواجهة التحديات المحلية ممـا يعـني بالـضرورة تطـوير منهج وطرائق التفكير ، وهذا يعد جانباً مـن جوانـب الثقافـة الوطنيـة المطلوبـة لإسناد عمليات تحقيق النجاح الاستراتيجي للدولة كما يستدعي تأسـيس ثقافـة صناعة القرار التي تؤسس لاحترام العلم وللشراكة بين السلطة العلمية والـسلطة السياسية.

٥. تحقيق المصالح الاستراتيجية يقوم بشكل أسـاس علـى توحيـد المـشاعر الوطنيـة وتحقيق الرضا القبول والوطني ، وهذا يستدعي تأسيس ثقافة وطنية جديدة تقوم على إرساء وتحقيق بعض المرتكـزات الاسـتراتيجية لتـصبح مرتكـزات للدولـة وليس للحكومات مثل إقامة العدل ، أمن الإنسان، عـدم التمييـز علـى أسـاس عرقي أو سياسي ، عدم الاستعلاء الثقافي...

٦. منظومة القيم وطرق التعامل مع الجمهور وغيرها من المعاني التي تعبر عن بعض جوانب مفهوم الرسالة ، تعتـبر مـن أهـم أسـس نجـاح الدولـة ، حيـث أثبتـت البحوث والدراسات أثر تطبيق مفهوم الرسالة على النجاح الاسـتراتيجي ومـن الأمثلة على ذلك النجاح الذي حققته العديد من المؤسسات التجارية من متاجر وشركات طيران وفنادق إلخ ، في تحقيـق مبيعـات كـبيرة جـداً نتيجـة لإرسـائها مجموعة من القيم التي أسست لسلوك رفيع للتعامـل مـع الجمهـور، وبالتـالي في

ظل احتدام المنافسة وتعقيداتها لا يمكن ان نتصور نجاح في تحقيق أهداف الدولة في كافة المجالات ونحن لا نمارس السلوك المناسب الذي يرغبه الجمهور.

٧. تحقيق الاستراتيجية يحتاج لسلوك جمعي وعقل جمعي وهذا ترتيب ثقافي .

٨. بعض التحديات العالمية تستدعي تطوير والمحافظة على بعض الجوانب الثقافية مثل التكافل الاجتماعي ، وثقافة الحفاظ على العرض والشرف ، التعايش بين الديانات .

٩. هناك نماذج سلبية للثقافة تمنع من تحقيق المصالح الاستراتيجية مثل ضعف أو غياب ثقافة التخطيط ، عدم الحماس والإتكالية والتراخي في العمل ، التسيب ، الروح الفردية ، سيادة الانتماءات الشخصية والحزبية والجهوية على المصالح الوطنية ، عدم الثقة في العمل كروح فريق ، التأفف من العمل اليدوي ، عدم احترام النظام والتقيد به ، عدم الاهتمام باتقان العمل ، تراجع صفات الصدق والأمانة ، عدم قبول النقد والنصيحة في الوقت الذي يتوقف فيه تحقيق المصالح الاستراتيجية وامتلاك القوة الاستراتيجية الشاملة على سيادة نظام الدولة وهو يتطلب يتطلب قبول النصيحة والاعتراف بالخطأ ، الاستسلام للواقع وهو وضع يناقض الوضع المطلوب لتحقيق الاستراتيجية المتمثل في تأسيس الهم الوطني وصناعة التحدي على المستوى الوطني .

الثقافة وتحديات المستقبل :

إن أي حضارة لن تستطيع الصمود في مواجهة التحديات الثقافية دون اسناد ثقافي قوي ووجود مركز ارسال ثقافي قوي ، وهذا يلقي بتبعات كبيرة على التخطيط الاستراتيجي الثقافي .

إن تحقيق أمن المستقبل يتوقف جانب كبير منها على التحدي الثقافي ، ومن النماذج لذلك تحدي التهديد البيئي وتحدي نقص الموارد العالمية ، أزمة الطاقة ، أزمة الغذاء ، التطرف ، تحقيق تنمية مستدامة .. مما يعني الحاجة لتشكيل ثقافة عالمية تؤسس للوعي البيئي والصحي والاقتصادي وثقافة التعايش السلمي وثقافة الشراكات الدولية التي تقوم

على أسس أمن الإنسان ومصالح الدول الكبيرة والصغيرة معاً ومصالح الأجيال القادمة ... إلخ ، وهي قضايا يجب أن يتضمنها التخطيط الاستراتيجي في دول العالم .

امن المستقبل : إن تحقيق الأمن العالمي وأمن المستقبل يعني الحاجة لميثاق دولي يؤسس لمنظومة القيم والمرتكزات الاستراتيجي التي تحكم عمليات التخطيط استراتيجي في العالم ، المتمثل أهمها في تحقيق أمن الإنسان وعدالة توزيع الدخل القومي والعالمي والحفاظ على البيئة والاستغلال الأمثل للموارد وتنميتها وتطويرها وحفظ حقوق الأجيال القادمة .

بهذا الفهم فإن أي تخطيط يجب ألا يطلق عليه صفة تخطيط استراتيجي إذا لم يراعي الأمور المتعلقة بأمن العالم وأمن المستقبل الوارد نماذج منها أعلاه .

الفصل السابع

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

الحقيقة الأبرز للدارس في علم تخطيط الموارد البشرية هو ميل معظم الكتب الخاصة بهذا العلم لتناول الموارد البشرية في إطار المنظمات ، وعلى هذا النسق تأتي التعريفات والمفاهيم والمرتكزات العلمية . إن النظر لإدارة أو تنمية الموارد البشرية سواء من منظور المنظمات لا يمكن أن يوفر الفهم الدقيق حولهما ، إلا أن هذا الحديث لا يعني عدم أهمية علم إدارة الموارد البشرية لمنظمات الأعمال ، وإنما قصدنا أن نبين أن هذا العلم قد لا يلبي بشكل كافٍ لتعقيدات الموارد البشرية على مستوى الدولة ، ومن ذلك تعقيدات تحقيق الأمن القومي المرتبطة بالموارد البشرية وتنفيذ الاستراتيجيات المختلفة في الاقتصاد والسياسة والإعلام .. إلخ ...

من المهم جداً ونحن نتناول الموارد البشرية على مستوى الدولة من منظور استراتيجي أن نتناول ذلك من خلال الاستراتيجية القومية التي تعبر عن المصالح الوطنية للدولة وكذا عقباتها والمشكلات التي تعترضها داخل الدولة وخارجها ، ومن الضروري بمكان أن الاستراتيجية القومية وما تشمله من استراتيجيات فرعية وما استندت عليه من تحليل استراتيجي ، توفر الرؤية الاستراتيجية الشاملة لما تريد أن تحققه الدولة وبالتالي طبيعة ونوع وحجم ومستوى الموارد البشرية المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية .. لذا فإن تناول موضوع الموارد البشرية على مستوى الدولة بشكل علمي ، يتطلب التطرق على الاستراتيجية القومية والمصالح الاستراتيجية وخارطة المسار الاستراتيجي ومن ثم التعرض للاستراتيجية ذات الصلة بالموارد البشرية وأهمها استراتيجية التربية والتعليم العام والعالي والثقافة والتدريب .

مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

بنظر المؤلف، (مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تعميم المعرفة وتأهيل وتوفير الموارد البشرية المطلوبة كماً وكيفاً وتوقيتاً

ومكاناً ، المطلوبة لتحقيق المصالح الوطنية وذلك من خلال إحداث التنمية العقلية والنفسية والأخلاقية للأفراد ، بما في ذلك توفير الكوادر المدربة بالمستوى العالمي، أكاديمياً وفنياً وتقنياً وتشكيل السلوك الوطني والسلوك المهني وأنماط التفكير الإيجابي والإبداعي وتعزيز الانتماء للوطن وبناء السلوك الشخصي القويم وصبغه بالقيم الفاضلة من صدق وأمانة والتزام واحترام وإتقان للعمل واحترام لقيمة الزمن ، وتأسيس الشراكة بين مؤسسات التربية والتعليم والتدريب ومؤسسات الدولة.)

وهو بهذا يعمل لتوفير السند المطلوب لتحقيق المصالح الوطنية ويأتي في ثلاثة اتجاهات رئيسة هي :

١. توفير الكوادر المدربة بالمستوى العالمي، أكاديمياً وفنياً وتقنياً، بالكم والزمن المطلوبين.

٢. تشكيل السلوك الوطني والمهني والانتماء للوطن.

٣. تعميم المعرفة، وتشمل هنا محو الأمية بمفهومها الواسع لكل المواطنين (أمية العلم والتقنية)، وتوسيع المدارك والثقافة والوعي لتتم من منظور محلي وعالمي، وامتلاك المهارات المطلوبة لممارسة الحياة الخاصة.

٤. تشكيل أنماط التفكير الإيجابي والإبداعي .

٥. تأسيس الشراكة بين مؤسسات التربية والتعليم والتدريب ومؤسسات الدولة.

٦. خطوات استراتيجية الموارد البشرية :

إن إعداد استراتيجية للموارد البشرية بما يحقق الفكر الذي تم استعراضه في هذا الكتاب يتطلب إتباع الخطوات التالية ، ويجب الإشارة إلى أن دقة الاستراتيجية وكفاءتها ستعتمد على مدى وضوح المصالح الاستراتيجية للدولة والفلسفة المساندة لها :

أولاً : التخطيط الاستراتيجي : إن وضع استراتيجية الموارد البشرية ف يتطلب عمل التحليل الاستراتيجي، وستكون هناك حاجة ماسة لإجراء مسوحات إحصائية ميدانية وعمل تحليل جيوستراتيجي في إطار تحليل الأوضاع القومية (**SIMPEST**) ووضع

خلاصة التحليل الاستراتيجي في شكل نقاط قوة وضعف وفرص ومهددات (SWOT)

وذلك كما يلي :

أولاً : تحليل ودراسة البيئة الداخلية ويشمل ذلك :

١. دراسة الاستراتيجية القومية للتعرف على الغايات الوطنية المطلوب تحقيقها بنهاية الاستراتيجية ، ونقاط الضعف والقوة والفرص والمهددات والقضايا الاستراتيجية على المستوى العام.

٢. دراسة الاستراتيجية الاقتصادية للتعرف على المصالح الاقتصادية الوطنية المطلوب توفير السند البشري لها.

٣. دراسة الاستراتيجية السياسية للتعرف على المصالح السياسية الوطنية المطلوب توفير السند البشري لها.

٤. دراسة الاستراتيجية الاجتماعية للتعرف على المصالح الاجتماعية المطلوب توفير السند البشري لها.

٥. دراسة الاستراتيجية العلمية والتقنية والإعلامية والعسكرية للتعرف على المصالح الوطنية في هذه الجوانب، المطلوب توفير السند البشري لها.

٦. دراسة الاستراتيجيات الفرعية للتعرف على نقاط الضعف المطلوب علاجها والمهددات المطلوب التعامل معها بجانب التعرف على القضايا الاستراتيجية للاستراتيجيات الفرعية.

٧. دراسة طبيعة التغيير الاستراتيجي المطلوب إنجازه عبر استراتيجية الموارد البشرية

٨. إن استراتيجية الموارد البشرية تتطلب إعداد تحليل استراتيجي **يشمل الموضوعات التالية :**

أ. تحليل أوضاع المهارات والسلوك الوطني والمهني على المستوى القومي وحسب الولايات..

ب. تحليل الشخصية.

ج. تحليل أوضاع الموارد البشرية بالخدمة العامة ، نظم العمل والترقي والتحفيز والعقوبة.

د. تحليل للبيئة الاستراتيجية المحلية كدراسة أوضاع الرعاة ، المزارعين التقليديين ، العمالة الفنية ، ذوي الحاجات الخاصة .

ه. دراسة أوضاع المعلمين ، المدربين .

و. أوضاع مراكز التدريب على المستوى القومي وعلى مستوى الولايات و قياس التوازن على المستوى الكلي.

ز. أوضاع البيئة التدريبية والمدرسية

ح. أوضاع مناهج التدريب .

ط. أوضاع مناهج التعليم .

ي. أوضاع آليات الموارد البشرية .

ك. أوضاع الشراكات حول الموارد البشرية .

ل. أوضاع التشريعات المتعلقة بالعمل والموارد البشرية .

م. أوضاع السياسات الخاصة بالموارد البشرية .

ثانياً : تحليل البيئة الخارجية من منظور الموارد البشرية كما يلي :

أ. من منظور التحديات والتطور العلمي والتقني

ب. من المنظور الاقتصادي: النظام الاقتصادي العالمي، النظم والسياسات والأوضاع الاقتصادية العالمية، الاستراتيجيات الاقتصادية العالمية .

ج. من المنظور السياسي: النظام السياسي العالمي، الاستراتيجيات الرئيسة، دراسة القوة الاستراتيجية وعناصرها ومرتكزاتها.

د. من المنظور القانوني : الأوضاع القانونية الدولية والمعاهدات والاتفاقيات.

ه. من المنظور التاريخي.

ثالثاً : اختيار التوجه الاستراتيجي : في هذه الخطوة تتم الاستفادة من المعرفة المنتجة من عملية التحليل الاستراتيجي ويتم النظر بعمق في طبيعة مصالح الدولة الاستراتيجية وفي الفلسفة الوطنية ، بغرض تحديد التوجه الاستراتيجي للدولة في مجال الموارد البشرية ، وبشكل مبدئي يبدوا جلياً أن تحقيق قيمة مضافة للدولة (في الدخل القومي وفرص العمل) ، تتطلب اختيار توجه استراتيجي في مجال بعض الصناعات وهو ما يعني استخدام تقانة متطورة تمكن من تحقيق الجودة العالمية مما يعني الحاجة لموارد بشرية بمستوى عالمي في المهارة والسلوك ، كما أن المحافظة على هذه الأسواق يعني الحاجة بكادر إداري بمستوى رفيع فضلاً عن توفر مهارات التفكير الإبداعي ، وبالنظر لمطلوبات اقتصاد المعرفة ومجتمع المعرفة ستكون هناك حاجة لتأهيل الموارد البشرية في هذا الاتجاه.

وإذا كانت فلسفة تأمين الحدود تتطلب تواجد بشري للسكان على الأرض في الأقاليم الطرفية ، فإن ذلك يعني أن تحقيق التنمية المتوازنة هو الطريق لذلك فضلاً عن كونها تحقق رضا المشاعر الوطنية وتؤمن الاستقرار ، وفي هذه الحالة فإن دراسة سوق العمل المستقبلي يجب أن تتم على خلفية هذه الفلسفة الاقتصادية وعلى هذه الخلفية يتم اختيار التوجه الاستراتيجي في الموارد البشرية فيما يختص بهذه الأوضاع.

أهداف استراتيجية الموارد البشرية :

على خلفية التحليل الاستراتيجي وعملات اختيار التوجه الاستراتيجي يتم تحديد المهارات والسلوك المطلوب كماً وكيفاً وتوزيعاً ومن ثم تتم عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية **واهم ما يمكن أن تشمله ما يلي :**

توفير مورد بشري مؤهل بالكم والمستوى المطلوب لتحقيق المصالح الاستراتيجية الوطنية.

١. الوضع أعلاه يشمل تغيير الأنماط السلوكية وإعادة توازن هرم الموارد البشرية (جامعي بكالوريوس ، تقني ، فني دبلوم فني ثانوي عمالة ماهرة، فاقد تربوي عمالة غير ماهرة) ويتضمن تعزيز القدرات في مجال التدريب المهاري ليشمل المهارات بالمستوى العالمي في كل المجالات المطلوبة لتحقيق المصالح الاستراتيجية

الوطنية وكذلك التدريب المهاري النفسي واهم ما يشمله تحقيق الانتماء للـوطن السلوك القيادي ، التواصل الفاعل ، الثقة بالنفس ، الانضباط .

٢. تطوير الثقافة الوطنية التي تتناسب وتتعامل مع الآتي :
٣. تحديات بناء القوة الشاملة ، الاجتماعية الثقافية والاقتصادية... .
٤. المهارات بالمستوى العالمي والتعامل مع التقنية الحديثة.
٥. السلوك الذي يحترم العمل والوقت .
٦. تعزيز وتطوير التفكير الإبداعي الإبتكاري .
٧. تعزيز ثقافة العمل الجماعي واحترام النظام والتقيد به واحترام البيئة .
٨. تعزيز القدرة الإدارية على المستوى الشخصي (ثقافة التخطيط ، التنظيم ..).
٩. تحديات إدارة الشراكة الوطنية والصراع الاستراتيجي والتنافس الدولي :
١٠. تشكيل الحس وتعزيز الانتماء الوطني .
١١. ترقية الوعي الاستراتيجي .
١٢. تطوير السلوك السياسي الاستراتيجي الذي يُعلي الوطن والعلم .
١٣. ثقافة السلام والتعايش السلمي .
١٤. الإسهام في تشكيل واقع ثقافي يحافظ على ، ويطور الجوانب الايجابية .
١٥. الإسهام في تشكيل واقع ثقافي يعالج الجوانب السلبية .

رابعاً : صياغة استراتيجية الموارد البشرية : وتضم الرؤية والرسالة والأهداف والـسياسات الاستراتيجية العامة والتي تحدد المسار والرؤية الاستراتيجية الكليـة للدولـة حـول المـورد البشري ، **وتشمل كذلك الاستراتيجيات الفرعية المتكاملة التالية :**

١. استراتيجية التعليم العام (الأكاديمي والتقني).
٢. استراتيجية التعليم العالي (الأكاديمي والتقاني)..
٣. استراتيجية التدريب .

خامساً : تنفيذ الاستراتيجية :

١. وتشمل هذه الخطوة تحقيق التكامل والتناسق للنشاط الوطني حول الموارد البشرية واستيفاء الترتيبات التي تؤمن كفاءة التنفيذ ويشمل :
٢. إعادة صياغة التشريعات المتعلقة بالموارد البشرية حتى تصبح مناسبة ومتسقة مع الاستراتيجية .
٣. تأسيس الشراكات بين الحكومة والمجتمع والقطاع الخاص بما يضمن توجيه النشاط الوطني ليتم وفق مطلوبات تحقيق استراتيجية الموارد البشرية.
٤. إعادة الهيكلة الإدارية لأجهزة الدولة في مجال الموارد البشرية بما يضمن وجود نظام يمكن من تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة ويضمن التنسيق بين الأطراف المعنية .
٥. تشكيل الوعي بأهمية الاستراتيجية لضمان تنفيذ الاستراتيجية .
٦. تأهيل القيادات الاستراتيجية في الحكومة والمجتمع فيما يتصل بالاستراتيجية.

ثانيا : المتابعة والتقييم :

٧. إنتاج مؤشرات القياس تحديد الـ (Base Line) للبداية والمنتهى .
٨. تطوير منظومة المتابعة والقياس .

أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

إن تحقيق مصالح استراتيجية طموحة كتلك شهدها العالم في العقود الماضية في ألمانيا واليابان والولايات المتحدة .. إلخ لم يكن من الممكن أن تتحقق لولا وجود استراتيجية متقنة في التربية والتعليم والتدريب ، فالحديث عن مصالح طموحة وتأسيس حضارة إنسانية يتطلب مستوى رفيع من السلوك والمهارات ، وكلاهما يتم بشكل أساس بدعم من استراتيجية الموارد البشرية . وإذا نظرنا إلى تحديات تنفيذ الاستراتيجية واستمرار تنفيذها عبر عقود من الزمان مهما تعاقبت الحكومات ، سنجدها تتوقف على السلوك الإيجابي مثل ترسيخ السلوك الذي يقوم على ثقافة خطة الوطن التي تعلو على ما عداها يضاف لذلك أن توفر موارد بشرية بمهارات تناسب التحدي المحلي والعالمي بجانب سلوك يقوم على ثقافة الاتقان واحترام الزمن ..إلخ ، هو الأساس للإنتاج المناسب

للتحديات العالمية ، لذا فإن عدم وجود استراتيجية في هـذا الجانـب أو ضـعفها أو عـدم منحها أولويات التمويل ، يمكن أن يكون السبب لفشل أي استراتيجية والعكس صـحيح فهي تصبح أهم ضمان لتنفيذ الاستراتيجية .

إننا لا نستطيع أن نحلم بل يجب علينا أن لا نحلـم بتحقيـق المـستقبل المنـشود ، إذا لم نهتم بشكل كافٍ باستراتيجية الموارد البشرية .

إن الواقع يشير إلى تحقيق النجاح في عدد من الدول التي لا تملك كـثيراً مـن المـوارد الطبيعية بينما تـأخرت كثير من الدول رغم امتلاكها لموارد طبيعية ضخمة مثل كـثير مـن الدول الإفريقية، حيث أشارت العديد من الدراسات التي بحثت في هذا الجانب إلى الدور المفصلي لاستراتيجيات الموارد البشرية .

ومما يميز استراتيجية الموارد البشرية هو التحول نحو المبادرة في توفير المـوارد المطلوبـة وليس بـذل الجهـد في المـوارد الموجـودة لتحويلـها لكـي تناسـب الاسـتراتيجية ، أي أن استراتيجية الموارد البشرية لا تهتم فقط بتحقيق المواءمة مـع سـوق العمـل وإنمـا تـشكيل واقع يناسب مستقبل الدولة فالمصالح الاستراتيجية للدولة قد تقتـضي توجهـات مختلفـة عما هو موجود في الوقت الراهن

توفير السند المطلوب لتحقيق المصالح الاستراتيجية الوطنية :

سبق وذكرنا في الفـصول الـسابقة أن التخطـيط الاسـتراتيجي القـومي يـوفر إطـاراً فلسفياً يجعل كل أنشطة الدولة تتكامل وتتناسق تجاه تحقيق المصالح الوطنية الاستراتيجية، وهذا من أهم أسباب تحقيق النجاح على الصعيد الاستراتيجي. على هذا الأسـاس فـإن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ينطلق على خلفية المـسار الاسـتراتيجي للدولـة، حيث يتم تصويب استراتيجيات التربية والتعليم والتدريب تجاه مطلوبات تحقيق الغايات الوطنية من قضايا استراتيجية وتحديات ونقاط ضـعف ومهـددات وتعزيـز لنقـاط القـوة كالتميز الأخلاقي، على هذا الأساس ورجوعـاً لتجـارب العـالم في القـرن الماضـي، فـإن استراتيجية الموارد البشرية تعتبر هي المدخل لنجاح أو فشل أي استراتيجية قومية .

إن الاستراتيجية القومية تحدد المصالح المطلوب إنجازها، إلا أنها في ذات الوقت تحدد الأوضاع المطلوبة لتحقيق تلك المصالح ويشمل ذلك نقاط الضعف المطلوب علاجها، ومن ذلك ضعف الكوادر المؤهلة في مجالات معينة أو عدم توفر تخصصات معينة أو ضعف الانتماء الوطني أو سوء السلوك الثقافي.. الخ كما يحدد التحديات والقضايا الاستراتيجية المطلوب بحثها ودراستها. لذا فإن استراتيجية الموارد البشرية تتعامل مع هذا الوضع، ومن ثم يتم تحديد الاستراتيجيات التربوية والتعليمية.

إن النظر لتجارب العديد من الدول النامية يشير إلى وجود أوضاع تخالف ما ذكرنا، يعود ذلك لغياب المسار الاستراتيجي بل وغياب منهج التخطيط الاستراتيجي برمته، وهكذا يبدو النشاط في الدولة كالجزر المعزولة لا رابط يجمعها.

إن عدم وجود مسار استراتيجي للدول يعني انطلاق الخطط والاستراتيجيات المختلفة كالإعلام والبحث العلمي والموارد البشرية ، دون خلفيات معينة وبالتالي انطلاق تخطيط دون تفاعل مع أوضاع أو قضايا محددة. بينما العكس يعني وضوح المصالح الاستراتيجية الشيء الذي يعني وضوح القضايا الاستراتيجية وبالتالي وضوح المطلوب من المخططات الأخرى كالإعلام والعلاقات الدولية الخ.

لذا تأتي استراتيجية الموارد البشرية عقب انتهاء كافة عمليات التخطيط الاستراتيجي القومي، حتى يتم إعدادها على خلفية المصالح الوطنية.

هذا الوضع يعني عدم ممارسة الدولة لنشاط غير مطلوب.

إن انطلاق استراتيجية الموارد البشرية على خلفية الاستراتيجية الوطنية يعني إدراك :

١. طبيعة المصالح الاستراتيجية الوطنية
٢. المهددات الوطنية والقضايا الاستراتيجية
٣. نقاط الضعف الوطنية
٤. محاور التغيير الاستراتيجي وطبيعته.

الأشكال التالية توضح العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمسار الاستراتيجي وكذا التفاعل بين التعليم والتدريب والمجتمع.

إن العصر القادم عصر العولمة، عصر إزالة الحدود الجغرافية، من أهم سماته هو زوال القيود أمام حركة التجارة الدولية والخدمات المالية، هو عصر العولمة الثقافية، هو عصر يقوم التفاعل معه على عدة أشياء أهمها هو استخدام المنهج العلمي والتقنية الحديثة المتطورة، والتفاعل مع العالم عبر استخدام نفس لغته وأسلوبه. وإذا استعرضنا الجانب الاقتصادي، فإننا نجد أن الإنتاج فيه يجب أن يكون بالجودة العالمية وبالأسعار المنافسة وما إلى ذلك، وتجسد التكنولوجيا الفائقة والعلم إحدى أهم العوامل الحاسمة في تحديد مستقبل الدول في القرن الحادي والعشرين، وفي ظل التطور السريع والمطرد للأنماط الاستهلاكية وما يتطلبه ذلك من استعداد تقني معين، فإن التقنية ستكون جزءاً من الوسائل الرئيسية لتحقيق الميزة النسبية، كل ذلك يقود إلى أهمية استراتيجية الموارد البشرية حتى تتخرج أجيال نستطيع عبرها من أن نتعامل بالفاعلية المطلوبة مع الأسرة الدولية وضرورة إعادة صياغة استراتيجياتها الفرعية كاستراتيجية التعليم التي تتناسب مع تحديات العصر، ولعله جدير بنا أن نذكر بأن العديد من الدراسات قد أثبتت أن معظم خطط التنمية في الدول النامية لم تراع العديد من الجوانب منها :

أن معظم الاتفاقات الخاصة بالمشروعات التنموية والاستراتيجية لم تشمل الجوانب الخاصة بالحصول على الخبرات والتقنية المتطورة والمعلومات البحثية المتقدمة.

أن هناك دائما نقصاً وعجزاً كبيراً في الكوادر البشرية المؤهلة في المجالات الفنية والتقنية في الوقت الذي تشكل فيه التخصصات الأكاديمية المدربة والجامعية فائضاً في تلك الدول النامية.

عدم وجود استراتيجيات تعليمية تواكب خطط التنمية الطموحة، فيما تسود ثقافة التعليم الأكاديمي والجامعي وفوق الجامعي معظم تلك المجتمعات.

من هنا ومن خلال استعراض نتائج هذه الأبحاث وبالنظر إلى العصر القادم وهو الأكثر تعقيداً نجد أن ولوج عصر العولمة بدون إعداد جيل مؤهل بالعلوم التقنية والفنية الحديثة سوف يكون بمثابة حجر عثرة أمام الاندماج الإيجابي الفاعل مع هذا العصر الذي يجسد العلم والتقنية المتطورة أهم أسلحته، وأن إعداد وتأهيل هذه الأجيال كما ينبغي لا

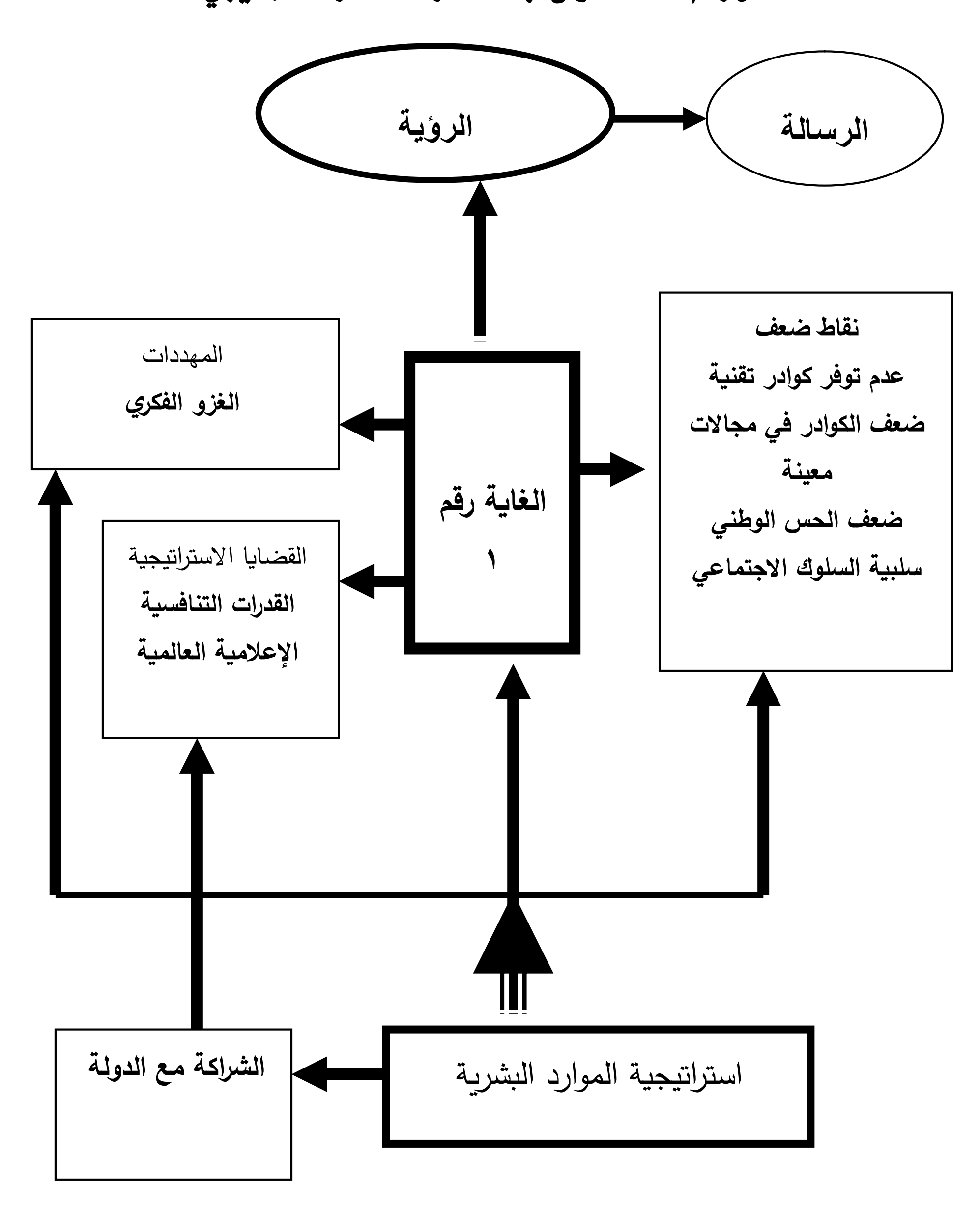
يمكن أن يتـأتـى إلا عبر انتهاج استراتيجية للموارد البشرية تلـبي متطلبـات هـذا العـصر ومتطلبات خطط النهضة الشاملة في الدولة كماً وكيفاً ونوعاً.

إن النهضة الشاملة والمتطـورة المنـشودة في عـصر العولمـة عـصر الحـدود المفتوحـة، تتوقف على مدى التفاعل الإيجابي للدولة مع البيئة الدولية، وأن هذا التفاعل والارتبـاط أصبح يتطلب في المقام الأول التحدث بلغة العالم، لغة التكنولوجيا المتقدمـة ولغـة الـنهج العلمي، وبالنظر إلى طبيعة البيئة الدولية المطلـوب منـا التعامـل معهـا يتـضح أن الـدول النامية بحاجة إلى استراتيجيات متقنة في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعيـة يـتم مـن خلالهـا تحقيـق الأهـداف الاسـتراتيجية للدولـة، ولعـل اسـتعراض معـالم الاستراتيجيات الأجنبية المطلوب من الدول النامية منافستها ومواجهتها والتعامل معهـا، يشير إلى أهمية تخطيط استراتيجي في الـدول الناميـة يكـون بـذات المـستوى فـضلاً عـن مستوى مماثل في التطبيـق علـى كافـة المـستويات. كـل ذلـك يـنعكس بالـضرورة علـى استراتيجية الموارد البشرية ، حيث لا تجدي الاسـتراتيجيات دون مـوارد بـشرية مؤهلـة، ويكفي أن أسـباب تخلـف معظـم الـدول الناميـة كـان يعـود إلى غيـاب الاسـتراتيجيين وضعف إعداد الكوادر التقنية، وهو خلل أساسي لاستراتيجيات الموارد البـشرية خاصـة فيما يتصل بالتعليم بتلك الدول.

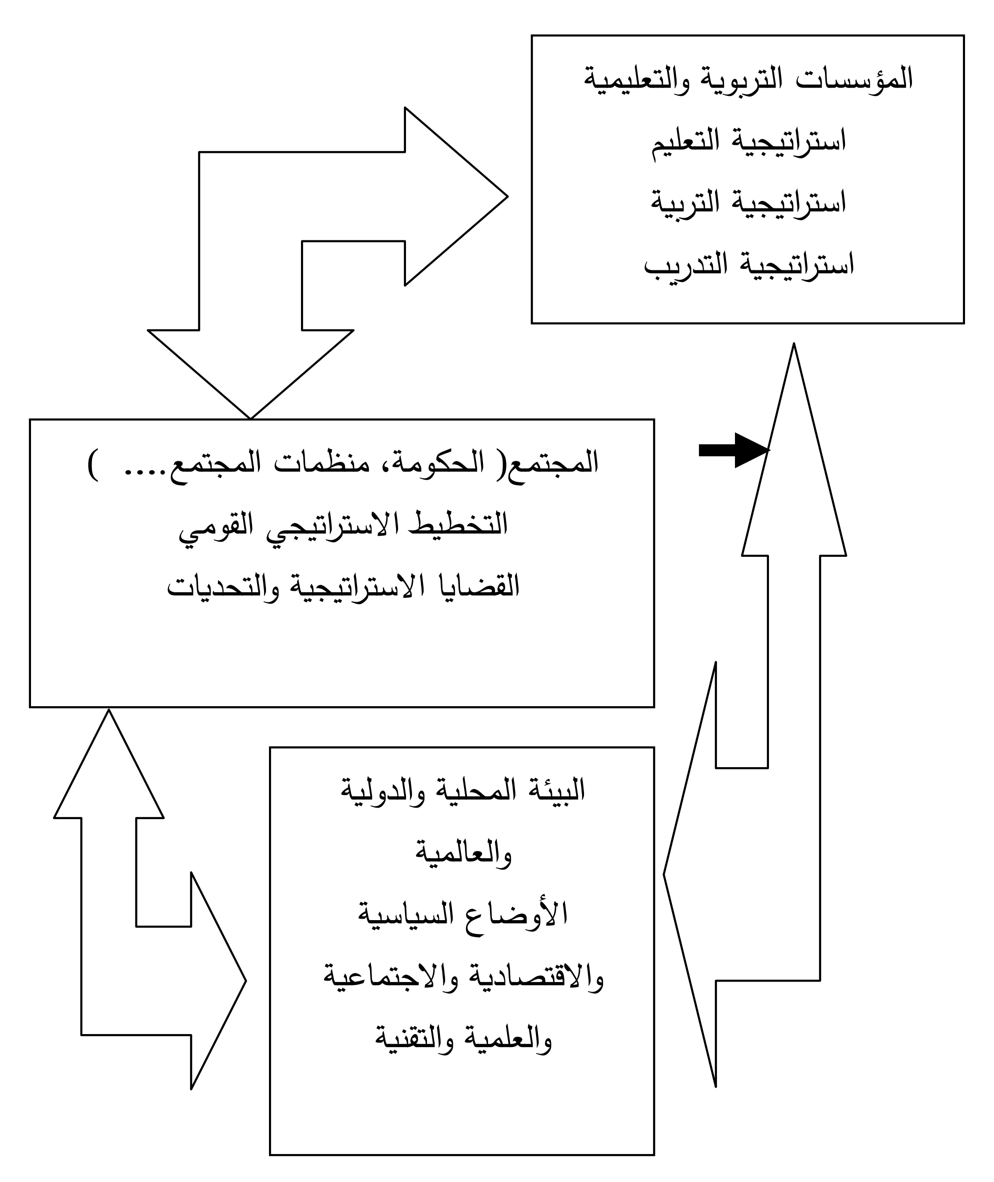
إذا أدركنا أن أهم سمات التخطيط الاستراتيجي هو أنه يوفر الإطار الفلسفي الـذي يعمل على تحقيق الارتباط والتكامل والتناسق بين أنشطة الدولة بما يـؤدي إلى أن تتوجـه كافة الأهداف المتناثرة هنا وهناك سواء تكتيكية أو أهداف قصيرة أو طويلـة، نحـو تحقيـق الأهداف الاستراتيجية الكبرى، إن هـذا المفهـوم يعـني أن التخطـيط الاسـتراتيجي يمنـع وجود أي نشاط غير مطلوب، فيما يعمـل علـى توجيـه الأنـشطة لتـتم بـالكم والكيـف والزمن المحددين، وإذا تذكرنا المثال الذي سبق وضربناه والذي يقوم على افتراض مجازي وهو أن تصنيع العربة هو هدف اسـتراتيجي، وأن ذلـك يحتـاج إلى ثـلاث خطـط طويلـة لعمل المحرك والجسم والشبكة الكهربائية، وأن كل جزء من هذه الأجزاء يحتاج لعدد مـن الخطط القصيرة، وهذه الخطط القصيرة تحتاج إلى عدد من البرامج لكل منها، وصـولاً إلى التكتيكات التي تقوم على بناء وتشكيل البرامج، وقد شبهناها بالمسامير والقطع القصيرة.

هذا المثال البسيط إذا وضعناه في الإطار أعلاه، نجد أن الهدف الاستراتيجي المطلوب تحقيقه والمتمثل في تصنيع عربة بمواصفات محددة، قد انعكس في كافة الأنشطة حتى مستوى التكتيكات فلا يمكن وفق هذا الوضع أن يتم إنتاج مسمار أو قطعة غير مطلوبة، إن كل القطع يتم إنتاجها وفق المواصفات والمعايير والكميات المطلوبة بدقة..

شكل رقم ٧ / ١ : نموذج مبسط لخارطة المسار الاستراتيجي



شكل رقم ٧ / ٢ : التفاعل بين استراتيجية الموارد البشرية وا لمجتمع



إذا ربطنا هذا المثال بالتخطيط الاستراتيجي الشامل، فإن وضوح الأهداف الاستراتيجية للدولة في كافة المجالات تنعكس على الخطط الطويلة والقصيرة والبرامج والتكتيكات، فلا نجد نشاطاً عشوائياً، ومن ذلك فإن كافة الخطط الاستراتيجية الفرعية تفرز أهدافاً

استراتيجية فرعية تعمل على تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية الكبرى أو رسالة الدولة، وهذا يعني أن كافة الأنشطة ومنها التعليم، تعمل على تحقيق أهداف استراتيجية محددة، وبالتالي فإن الخطط الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية للدولة هي التي تحدد نوع التعليم وتركيبته والكم المطلوب من كل مجال ومستوى التخصص الخ، وبالتالي فإن الأمر ليس صدفة، أي مجرد إنشاء مدارس ووضع مناهج لتسير العملية التعليمية دون إطار ودون أهداف تعمل على تحقيقها، وهي للأسف سمة التعليم في الدول النامية، بمعنى آخر فإن التخطيط الاستراتيجي للتعليم يخرج عدداً محدداً بالكم والكيف من الزراعيين والمهندسين الزراعيين، وفنيي السكر والنسيج والجلود والصناعات الغذائية والدقيق والإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني الخ وقد نجد نسبة التعليم الفني والتقني تفوق نسبة الثمانين بالمائة إذ أن تحديدها ليس بالمزاج الشخصي للمخطط وإنما تحددها متطلبات التخطيط الاستراتيجي القومي.

نطاق استراتيجية الموارد البشرية :

إن استراتيجية الموارد البشرية تمثل خطة الدولة في هذا الجانب لذا فإن نطاقها يشمل كل من :

١. الحكومة .
٢. القطاع الخاص .
٣. منظمات المجتمع .

هذا يعني أن المزارع والراعي والنجار والحداد ..إلخ ممن يعملون في القطاع الخاص ، يقعون ضمن دائرة اختصاص جهاز إدارة الموارد البشرية وفي بعض الدول ذات الاكتظاظ السكاني ، يمكن أن تشمل استراتيجية الموارد البشرية مجال تأهيل موارد بشرية بمواصفات ومهارات وتخصصات وسلوك ، للسوق العالمي ، بغرض توفير فرص عمل لمواطنيها خارج نطاق الدولة .

على العكس من ذلك وفي حال عدم كفاية العمالة الوطنية ، فإن استراتيجية الدولة للموارد البشرية يمكن أن تشمل الرؤية الاستراتيجية للموارد التي سيتم استقدامها من

الخارج ، وتتضمن الاستراتيجية رؤية عميقة تراعي انعكاسات ذلك على الأمـن القـومي للدولة .

استراتيجية الموارد البشرية يجب أن تهتم بالموارد البشرية قبل وأثنـاء وبعـد المعـاش، وذلك فيما يتصل بالمهارات للتعامل في الحياة العامة أو تشكيل السلوك الـوطني المناسـب لتنفيذ الاستراتيجية كالسلوك الذي يعلي الدولة على المصالح الصغيرة الأخرى ، كما أن تشكيل سلوك يقوم على المحافظة على البيئة وتشكيل سلوك يقوم على الاقتصاد في الميـاه يمكن أن تكون من المطلوبات المهمة لتنفيذ الاستراتيجية القومية بنجاح .

استراتيجية التعليم والعولمة :

تعتبر استراتيجية التعليم أهم الاستراتيجيات الفرعية لاستراتيجية الموارد البشرية .

بالنظر إلى التطورات الدوليـة الراهنـة وتعقيـداتها، فـإن المؤسـسات التعليميـة تـبرز كشريك مع الدولة في عمليات تحقيق التنمية بمفهومها الشامل، فقد أثبتـت الدراسـات أن المعرفة العلمية والقدرات التقنية والكوادر المؤهلة تشكل العوامل المحورية في تقدم الدول، وتشير الدراسات إلى أن ما يجري في العالم ما هو إلا صراع شرس للمصالح لا مجـال فيـه إلا لأصـحاب الـتفكير العلمـي والقـدرات العلميـة والقـوة الاسـتراتيجية، وكـل تلـك التطورات الدولية والعلمية والتقنية الجديدة تشير إلى التحول النوعي الكبير المطلوب مـن المؤسسات التعليمية إحداثه حتى تستطيع تخـريج كـوادر مؤهلـة تـستطيع مواجهـة تلـك التحديات والتطورات، فضلاً عن أن ثروات الدول النامية، الطبيعيـة الـضخمة كثـروات السودان، تؤهلها للدخول في شراكة دولية واسعة النطاق تتطلب استعداداً نوعياً في كافـة المجالات والتخصصات العلمية.

وإذا نظرنا إلى البيئة الدولية المستهدفة بالإعلام نجدها تتسم بالتعقيد والتبـاين حيـث تسود ثقافات متعددة وعادات وتقاليد وأعراف متباينة، والعشرات مـن اللغـات، في ظـل أوضاع أخرى تتمثل في ظاهرة العولمة الثقافية، كل ذلـك يـشير إلى أن العمـل الإعلامـي يواجه تحديات تتطلب قدرات استراتيجية هائلة، وأن ذلك يعني بالضرورة أهميـة تأهيلـه

بما يمكنه من القدرة على التعامل مع البيئة الدولية بما تشمله من تحديات ومخططات استراتيجية وتعقيدات وتباينات.

إن التحديات والتطورات الدولية قد جعلت العالم قرية واحدة متصلة، وهذا يعني التحول إلى العالمية (العالمية بمفهوم الجغرافيا، والعالمية من حيث المواصفات)، فإذا كنا في السابق نؤهل دارسينا للتعامل مع البيئة المحلية فإن التطورات الدولية تفرض علينا التحول نحو العالمية، وهذا الوضع يعني الحاجة إلى إعلامي عالمي ومعلم ذي إدراك ووعي وثقافة عالمية، كما أن التطورات على الساحة الاقتصادية والسياسية أفرزت تحديات جديدة أصبحت تتطلب كوادر وقيادات إدارية واقتصادية وسياسية، ذات مواصفات محددة وهو ما يعرف اليوم بالمدير العالمي والاقتصادي العالمي والسياسي الاستراتيجي، الذي يستطيع التعامل مع البيئة الدولية وما يشمله ذلك من ضرورة القدرة على التفكير الاستراتيجي وقراءة البيئة العالمية وإجادة اللغات الأجنبية ومعرفة أسس الإدارة الإلكترونية فضلاً عن الإلمام بالقدر المطلوب من قوانين ونظم التجارة والاقتصاد والسياسة الدولية وأسس التنافس والصراع الدولي الخ وهذا يقود إلى نوعية المنهج وإتقان اللغات الأجنبية وامتلاك القدرات للتعامل مع التقنية الحديثة والقدرة على التفكير الاستراتيجي، فضلاً عن توفير وسائل الاتصال المناسبة مع تلك الشعوب من إنترنت واسطوانات مدمجة وإنتاج تلفزيوني وإذاعي الخ.

هذا التوجه العالمي يفرض على المؤسسات التعليمية العمل في ثلاثة اتجاهات رئيسة هي :

١. العمل على تأهيل كوادر ذات مواصفات تتسق مع متطلبات البيئة الدولية.
٢. إعداد البحوث والدراسات المطلوبة للتعامل مع البيئة الدولية.
٣. تقديم خدمات علمية للمجتمع بمستوى عالمي.

وعلى النقيض من ذلك :

فإن عدم إلمام الخريجين في الدول النامية باللغات الأجنبية، يحرمهم من مواكبة التطور المتسارع.

إعداد المناهج من منظور محلي يؤدي إلى تخريج كادر ذي نظرة محلية، وهو وضع أصبح لا يتناسب مع الواقع.

عدم الإلمام بالتقنيات يحرم الدولة من تحقيق التنمية بالمستوى المطلوب ويحدد قدراتها في إدارة حوار المصالح الدولية.

التعليم الإلكتروني :

في إطار التطورات العالمية المذهلة، شهد العالم تحولاً نوعياً جديداً في مجالات التعليم، ألا وهو التعليم الإلكتروني حيث أصبح في الإمكان لأي طالب أن يلتحق عن طريق الشبكة العنكبوتية بأي من المؤسسات التعليمية في العالم حيث يقوم بالتسجيل ودفع الرسوم إلكترونياً وحضور المحاضرات إلكترونياً ودخول المكتبة والاطلاع على الكتب إلكترونياً، وبالتالي فقد زالت الحواجز بين الطلاب والجامعات، هذا الوضع له انعكاسات عديدة : منها انعكاسات مالية تتصل بتكاليف الدراسة والصرف على البنيات التحتية حيث تختفي القاعات والمباني والمكاتب لتحل محلها القاعات الخيالية الخ، إلا أن التحدي الأساس هو أن الجامعات والمعاهد في الدول النامية أصبحت تواجه تنافساً عالمياً جديداً، وهذا يعني أن الجامعات والمؤسسات التعليمية إن لم تتمكن من الاستعداد النوعي المطلوب فإنها ستواجه خطر التوقف، فالمستقبل سيكون لأصحاب القدرات التنافسية العالمية ونعني هنا على وجه الخصوص، المجالات التعليمية القابلة للدراسة عن طريق الشبكة الإلكترونية.

هذا الوضع يقود إلى إدراج البعد الخاص بتعزيز القدرات التنافسية للتعليم الوطني لتصبح عالمية، وللمناهج لتمكن من تخريج الكادر بالمستوى الملائم للتعامل مع البيئة الدولية.

الموارد البشرية والأمن القومي:

في ظل الأوضاع الدولية التي تموج بالاستراتيجيات المضادة، فإن ضعف أو عدم وجود استراتيجية مناسبة للموارد البشرية تفرز آثاراً ذات اتصال بالأمن القومي والتوجهات الاستراتيجية للدولة، **يتضح ذلك مما يلي :**

إن الاستراتيجية والأمن القومي وجهات لعملة واحدة بسبب أن تحقيق الأمن القومي يتطلب امتلاك القوى الاستراتيجية الشاملة التي يتم تحقيقها عبر الاستراتيجية القومية والتي بدورها يتعذر تحقيقها دون استراتيجية للموارد البشرية.

الصراع الـدولي حـول المـصالح والترتيـب لـشراكات عالميـة عادلـة أصـبح محـوره الأساس الكوادر والخبرات المؤهلة في الجوانب المختلفة، لذا فإن المـوارد البـشرية عمومـاً يمكن أن تكون أحد المداخل الأساسية لشن حـرب مـضادة أو تعطيـل توجهـات تنمويـة معينة، من الوسائل لذلك ذلك حظر تأهيل كوادر في مجالات معينـة، تفريـغ الدولـة مـن الكوادر المؤهلة باسـتخدام الطـرق المختلفـة وأهمهـا الهجـرة.. مـن هنـا يمكـن بـالمنظور الاستراتيجي النظر إلى هجرة العقـول العربيـة إلى أوربـا والولايـات المتحـدة بـشيء مـن الريبة.

لقد سبق لسكرتير حلف الناتو أن ذكر في أحد لقاءاته الصحفية خلال العام ٢٠٠٥، أن السودان دولة ذات موارد طبيعية هائلة تؤهلها لدور عالمي، ويملـك عـدداً هـائلاً مـن العقول المنتشرة في العالم، لو اجتمعت في بلدها فإنها وفي ظل السلام، يمكن أن تجعل مـن السودان قوة عظمى، هذا يعني أن التعليم والحرب يمكن أن يشكلا في هذه الحالة المـدخل المناسب لتحقيق مصالح مضادة.

في ظل الحاجة إلى كوادر ذات تأهيل بمستوى معـين يـشمل الإلمـام بتقنيـات وعلـوم معينة، إتقان لغات أجنبية، التميز بتفكير استراتيجي عالمي.. الخ، فإن عدم توفر ذلك إمـا يعطل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للدولة أو يتيح الفرصة لتولى تلك الأعمـال بواسـطة أجانب أو بواسطة وطنيين يحملـون توجهـات تنـاقض التوجـه الـوطني كمـا إن العطالـة الناجمة عن عدم العمل تقود لتهديد الأمن من البوابة الاجتماعية حيث تشير على سـبيل المثال تقـارير في عـدد مـن الـدول الناميـة إلى تنـامي تعـاطي المخـدرات وسـط الـشباب ومعظمهم من الحرفيين الذين فقدوا أعمالهم أمام العمالة الأجنبية الماهرة .

التدبر في مفهـوم العولمـة الثقافيـة والـتي تجعـل آليـات البنـاء الفكـري والأخلاقـي للمواطن تتحول من الدولـة القطريـة إلى آليـات عالميـة تحـت سـيطرة دول وجهـات قـد تتناقض توجهاتها وثقافاتها مع الواقع المحلي وما يعنيه ذلك من تهديد عقدي وثقافي مما يشكل تهديداً للأمن ولا يمكن مواجهـة ذلـك إلا بترتيبـات اسـتراتيجية خاصـة في مجـال الموارد البشرية .

استراتيجية الموارد البشرية وأنماط التفكير :

إن تشكيل المستقبل الوطني وفق الإرادة وتحقيق الحلم الوطني يعني مواجهة أمواج من القضايا والتحديات والحاجة المستمرة لإبتكار الأفكار لحل اللقضايا وابتكار الفرص ، والحاجة المستمرة لتحقيق التميز بغرض مواجهة التنافس الدولي من ناحية ومواجهة التحديات الأخرى ، كل ذلك يعني أن من أهم الترتيبات الواجب استيفاؤها في الدولة هو توفير موارد بشرية تتميز بطرق متقدمة في التفكير الإيجابي ، الاستراتيجي ، الإبداعي الابتكاري ، وأن المستقبل القادم لا يحتمل التقليدية والتقليد والروتينية .

التوجهات العالمية لاستراتيجية الموارد البشرية :

من السمات المميزة للتخطيط الاستراتيجي عموماً هو الجرأة إضافة إلى عالمية نطاق التخطيط، وفيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يبدو ذلك في التوجهات نحو مخاطبة جمهور عالمي وليس محلي، حيث نجد أن طبيعة العصر وزوال الحدود الجغرافية.. قادت للحاجة إلى كوادر تجيد التعامل الدولي، هكذا نجد أن طبيعة هذا الأمر تتطلب أن يخاطب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للجمهور العالمي وهذا يعني مناهج بمواصفات عالمية، استخدام لغات أجنبية للدراسة، هيئة تدريس تتمتع بقدرات رفيعة متابعة بالتطورات العلمية في المجالات العلمية المختلفة، بجانب إجادة استخدام التقنيات الحديثة في التدريس، إدارة تعليمية بمستوى عالمي.. الخ. وإذا كان ذلك صعباً في السابق، فإن التعليم الإلكتروني قد أتاح الفرصة لتحقيقه بصورة أيسر.

إن التوجهات العالمية، والانطلاق للتخطيط من منظور عالمي تجعل المؤسسات التعليمية والتربوية ومؤسسات التدريب ، تتفاعل بصورة أفضل مع تحديات البيئة العالمية، فنجد مثلاً أن التخطيط من منظور محلي جعل العديد من جامعات الدول النامية، تخرج كوادر في مجالات مثل الإعلام أو التعليم ولكن بلغات محلية مثل العربية، وبالتالي ينعكس ذلك على ضعف عمليات الحوار الحضاري بين تلك الدول والعالم بسبب حاجز اللغة، والعكس صحيح.

هناك مزايا أخرى للتخطيط الاستراتيجي في مجال الموارد البشرية مثال لذلك هو تحديده لأهداف عالمية جريئة مثل تحديد هدف استراتيجي بنشر اللغة الإنجليزية في العالم حيث ساعد وجود ووضوح هذا الهدف الاستراتيجي البريطاني في السعي لتحقيقه خلال العقود الماضية بواسطة الحكومات والمؤسسات البريطانية المختلفة، وعلى العكس فإن استخدام أساليب التخطيط القصير في مجال الموارد البشرية في معظم الدول العربية ساهم في عدم بلورة هدف استراتيجي مثل نشر اللغة العربية في العالم.

الاستراتيجيات التربوية :

من أكبر التحديات التي تواجه استراتيجية الموارد البشرية هو التغيير السلوكي الذي يتم من خلاله تطوير السلوك بما يتناسب ومقتضيات المصلحة الوطنية والتحديات، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن التغيير السلوكي كان من أصعب المهام الوطنية، تغيير السلوك الثقافي من الفوضى وعدم المبالاة إلى الانضباط واحترام العمل وقيمة الزمن واحترام فريق العمل.. وصولاً للسلوك الوطني الذي يعلي الهم والمصلحة الوطنية على المصلحة الشخصية، ويعلي الوطن على القبلية والعنصرية.

وهناك العديد من الخطط والوسائل التربوية التي اتبعها العالم، والتي اقتضى تنفيذها تطوير المناهج وطرق التدريس بل إن بعضها ابتدع وسائل مهمة مثل تأسيس المدارس القومية بداخليات سكنية في الدول ذات التعدد القبلي والثقافي، باعتبار أن تحقيق الانصهار القومي وتعلم نظم معينة كاحترام المواعيد، لا يمكن إنجازه من خلال الدراسة النظرية وإنما من خلال الممارسة العملية داخل المدرسة وداخل الداخلية حيث يجد الطالب الممارسة العملية لدقة المواعيد والاتقان بينما لا يجد ما يشير للقبلية. إن هذا النوع من الوسائل التربوية كان لها دور واضح في المدارس العسكرية، ولعله أصبح معروفاً انضباط العسكريين.

هذا النجاح للمدارس القومية جعل بعض الدول تهتم باختيار قياداتها من بين خريجي المدارس القومية وليس سواها، وذلك حتى تضمن قيادي بمواصفات قومية وسلوك سياسي وثقافي يناسب قيادة الدولة.

معالم استراتيجية التعليم :

نفرد هذه المساحة لاستراتيجية التعليم باعتبارها أهم استراتيجيات المـوارد البـشرية ، ويمكن أن نسطر بإيجاز معالم الاستراتيجية كما يلي :

الاهتمام بالتوسيع في مجال التعليم الفني والتقني وذلك في المستوي الدراسي المدرسـي والجامعي ودعمه بآخر ما توصـل إليـه العلـم في تلـك المجـالات، عـلاوة علـى الخـبرات المطلوبة من الخارج، وهذا لا يعني عدم الاهتمام بالتعليم الأكاديمي الحالي وإنـما ضـرورة حصره في حدود متطلبات الخطط الاستراتيجية للتنمية والنهضة الـشاملة، ولعـل التطـور الهائل الذي شهده العالم في أمريكا وأوربا وشرق آسيا قد قام على أكتاف قاعـدة ضـخمة مـن الفنـيين والتقنـيين والمختـصين بالنهـج العلمـي في كافـة المجـالات، وقـد اهتمـت استراتيجيات التعليم في تلك الدول بخلق قاعدة بشرية مؤهلة وبكـم وكيـف حـسب مـا تطلبتـه خطط التنمية، وذلك في الوقـت الـذي توجهـت فيـه معظـم الـدول الناميـة الآن بالتركيز على التعليم الأكاديمي المدرسي والجامعي وفوق الجامعي علـى حـساب التعلـيم الفني والتقني مما أثر سلباً على عمليات التنمية، إلى أن وصلنا إلى عصرنا هذا الذي أصبح فيه حتى الخريج الجامعي وفوق الجامعي في مجالات الطب والصيدلة وغيرها علـى سـبيل المثال أمياً إذا لم يكمل تأهيله بالجانب التقني المطلوب كل في مجاله.. وقبل أن نواصل سرد سمات استراتيجية التعليم فإننا نذكر هنا المقصود بالتعليم الفني والتقني : وهو باختصار

أ. التعلـيم الفـني والـتقني والـصناعي ويـشمل الـصناعة والتعـدين ومـن ذلـك الكهرباء الخراطة، تصنيع قطع الغيار، صناعات السكـر، الجلود الخ.

ب. التعليم الفني والتقني الزراعـي ويـشمل الزراعـة والإنتـاج الحيـواني، في كافـة المجالات مثـل تقنيـات الزراعـة والتوسـع الرأسـي والأسـاليب الحديثـة وفقـا للمواصفات العالمية، صناعة الألبان ومشتقاتها، تعبئة وتصنيع المـواد الزراعيـة ... الخ.

ج. التعليم الفني والتقني الخدمي : ويشمل فنيات وتقنيات مجال الخدمات كالتقنيـة في المجالات الطبية والصحية، البنوك والتأمين، النقل بأنواعه تقنيـات الخـدمات

المالية العالمية، تقنيات وعلوم إدارة الأعمال والمكاتب والسكرتارية والاتصالات والمعلومات والاجتماعات الدولية ... الخ.

إن العولمة وفقا للنظام العالمي الجديد وبالرغم من أنها قد ألغت الحدود وأصبح تداول السلع والخدمات فيها متاحا بدون عوائق إلا أنها فرضت في نفس الوقت حظراً محكماً على تداول معلومات التقنية المتطورة والخبرات المهمة ونتائج البحوث العلمية، وبما أن عمليات التنمية أصبحت أكثر من أي وقت مضى تقوم على مدى الحصول على هذه التقنيات والخبرات، فإن التخطيط في مجال التعليم يجب أن يراعي هذا الجانب، **عليه فإننا نرى ضرورة مراعاة الآتي :**

أ. الانتباه إلى أن مقاومة الاستعمار بشكله الجديد في عصر العولمة يتوقف على مدى التفوق العلمي ومدى انتهاج الأساليب العلمية في الدولة ومؤسساتها، ومن هنا ينبغي النظر إلى هذا الأمر باعتباره يشكل بُعداً استراتيجياً مهماً ينعكس بصورة واضحة على الأمن القومي.

ب. الاعتراف بأن البداية من الصفر في مجالات الأبحاث وعدم الاستفادة من جهود الآخرين غير عملية وتؤدي إلى إهدار الزمن وتأخير وتخلُّف عمليات التنمية علاوة على التكاليف الباهظة لذلك.

ج. أن تنتهج الدولة سياسات بحثية تبدأ من حيث ينتهي الآخرون مع العمل بالاستفادة من الاستراتيجية الآسيوية في هذا المجال.

د. ألا تتم الأبحاث والدراسات المتعلقة بالجوانب الاستراتيجية من منطلق رد الفعل للأحداث العالمية وإنما من منظور المبادرة، باعتبار أن القيام بالبحث العلمي وفق ردود أفعال لا يقود لتكوين رؤى مستقبلية استراتيجية.

ه. بما أن ربط المصالح هو أفضل وسيلة لحمايتها وبما أن الحصول على حصص استراتيجية في الأسواق العالمية يتطلب تعاوناً دولياً مشتركاً، فإننا نرى في ظل هذين الجانبين وهما قوة الاتحاد والتعاون الدولي، أن يتم ربط تلك المصالح الاستراتيجية (ضمن المصالح الأخرى) للدولة بتداول التقنية والخبرات المتطورة

والعلوم البحثية والتعاون الفني والتقني والبحثي بين الدول النامية والدول الأخرى.

و. إن الاعتراف بتطور الآخرين وإدراك الفجوة العلمية الكبيرة بين الدول النامية والدول المتطورة يقود إلى أهمية زيادة فرص التلاقح العلمي لعلماء وخبراء ومهنيين وأساتذة وطلاب وفنيي وتقنيى الدول النامية، في الدول المتطورة وذلك بالتركيز على الجوانب الفنية والمجالات ذات التقنية المتطورة، يعني ذلك العمل على إعادة عمليات الدراسة بالخارج ولكن وفقاً لهذه الاستراتيجية، ويشمل ذلك أيضاً حضور المؤتمرات العلمية الدولية في كافة المجالات بما يؤدي إلى ربط الكوادر الوطنية طوال الوقت بما يحدث في العالم من تطورات (ولا نعني بالكوادر هنا الأكاديميين وكبار الخبراء فحسب بل وأيضاً الفنيين والتقنيين من المستوي الوسيط باعتبارهم هم القاعدة الأساسية للتنمية).

ز. انتهاج استراتيجية تتيح إنشاء مراكز بحثية في المشاريع الكبيرة والاستراتيجية مثل مشاريع الزراعة، الغزل والنسيج، التغذية والتعليب والسكر ،... الخ.

ح. انتهاج سياسة وتأسيس آليات تربط الأبحاث الجامعية بالمشروعات الكبرى وخطط التنمية في الدولة تتحول بموجبها الجامعات والمؤسسات التعليمية ومراكز الأبحاث إلى أدوات فاعلة في التنمية وتؤدي إلى البحث في المجالات المطلوبة فعلا وضمان تنفيذ تلك الأبحاث عملياً.

ط. الاهتمام بالتعاون في مجالات التعليم التقني بين الدول النامية والدول الأخرى المتطورة، مع التركيز على الدول العربية والإسلامية والإفريقية **وذلك من مرتكزين :**

الأول : أن هناك ثمة تطور ملحوظ في العديد من تلك الدول مثل مصر والباكستان وإندونيسيا وماليزيا.

الثاني : أن الارتباط العربي والإفريقي والإسلامي وارتباط تطور هذه الدول بمدى امتلاكها للتقنية علاوة على الرباط الروحي، يجعل تداول

المعلومات العلمية والتقنية أسهل وأسرع من غيرها من الدول الأخرى، هذا مع استمرار التعاون مع الدول المتطورة عبر ربط الحصول على التقنية بمصالح الدولة الاستراتيجية كما ذكرنا.

ي. العمل على الاشتراك في أية آليات علمية أو تقنية أو بحثية تحقق الأهداف في هذا المجال والعمل على إنشاء والاشتراك في أية آليات على المستوى الإقليمي والعالمي.

ك. وضع استراتيجية ذكية تتيح :

١. التدريب في المشروعات بالدول المتطورة مع التركيز على تدريب الكوادر الفنية والتقنية.
٢. التحضير في الدراسات العليا وغيرها من الدراسات بمختلف دول العالم المتقدمة علمياً في المجالات المختلفة خاصة تجارب الدول الأخرى.
٣. إنشاء مدارس ومراكز بإمكانات خاصة ومتقدمة تتولى رعاية الطلاب ذوي القدرات الفائقة في مجالات العلوم والمهارات والفنون والمواهب والحِرَف المختلفة وذلك بما يؤدي لصقلها وتسخيرها لعمليات التنمية وتأهيل الخبراء الاستراتيجيين للدولة.

المناهج :

تطوير المناهج الدراسية في المدارس والجامعات ومراكز التدريب وتطوير أساليب التعليم والتدريب وذلك بما يتوافق مع طبيعة المصالح الوطنية بما تشمله من غايات وأهداف استراتيجية ونقاط ضعف ومهددات وقضايا استراتيجية وتحديات، وأهم ما يجب أن **يشمله ذلك :**

١. إعادة صياغة المناهج بما يؤدي إلى تحقيق متطلبات التفاعل مع العالم وعصر العولمة.
٢. تحقيق المصالح الوطنية.
٣. تغيير استراتيجية التعليم في المجال الأكاديمي والفني والتقني لتعتمد عمليات التدريس فيها باللغات الأجنبية المهمة أو لغات الدول التي تشكل مصالح استراتيجية للدولة

مثل اللغة الإنجليزية، الفرنسية، الألمانية ولغات دول شرق آسيا مثل اليابان، كوريا والصين علاوة على العربية، **باعتبار أن ذلك يخدم عدة أغراض أهمها** :

أ. سهولة مواكبة التطورات في العالم في المجالات المختلفة علاوة على ضمان المشاركة الفاعلة في أي أعمال مشتركة تقنية أو علمية مع أي جهات أجنبية باعتبار أن غياب اللغة يعني العزلة والتخلف.

ب. أن العولمة لا تشمل الجوانب الاقتصادية فحسب بل وتشمل الثقافة، أي أن الحواجز أمام الفكر الإنساني سوف تزال تماماً، وإذا أضيف إليها ذلك التطور الهائل في مجال تقنية المعلومات والاتصالات فإن العالم يصبح مجرد مدينة صغيرة في هذا العصر، على ذلك فإن عمليات الحوار الحضاري بين الدول النامية كالدول العربية الإفريقية ذات الحضارات الضاربة في التاريخ ولها ثقافتها العربية والإفريقية والإسلامية فإن ذلك يجعل من الضروري أن تتم مبادلة الحوار مع العالم بصورة فاعلة، وأن ذلك لا يمكن أن يتم في غياب اللغات الأجنبية، بل إن عدم إلمام الشعب بلغات العالم فإن ذلك يعني الانعزال والتقوقع في الوقت الذي تصلنا فيه ثقافة العالم بكافة الوسائل وبلغاتنا المحلية وحينها لا يمكننا رفضها أو منع استقبالها لدى شعوبنا.

ج. إن أفضل وسيلة لتعلم اللغات بالكيفية والإتقان اللذان يمكنان من التفاعل الإيجابي السهل مع شعوب العالم هو أن يتم تدريس المواد المختلفة بالمدارس والجامعات باستخدام اللغات الأجنبية (مع وضع كافة التحفظات التي من شأنها المحافظة على اللغات الوطنية واستمرار تدريس عدد من المواد باللغة الوطنية وتحديد عدد من المدارس للدراسة باللغة الوطنية، وغير ذلك من أشكال الحلول) ويشمل التدريس باللغات الأجنبية كل المواد مثل التاريخ والجغرافيا والعلوم الأخرى بل ويشمل العلوم الثقافية والدينية أيضا، مما يؤدي إلى إتقان اللغة ومعرفة المفردات والمعاني والمصطلحات الدقيقة والمتخصصة في المجالات المختلفة ومن ذلك فإن دراسة الكيمياء والفيزياء وحتى الدين على

سبيل المثال باللغات الأجنبية يمكن من إمكان معرفة كافة المصطلحات العلمية الدقيقة، بما يحول الشعب كله إلى محاور فعال لشعوب العالم الأخرى في كافة المجالات العلمية والتقنية والثقافية والدينية والحضارية وغيرها، وتأتي أهمية ذلك أيضاً من كون أن افضل المنابر للحوار الحضاري بين أمم العالم هو المنبر الشعبي والحوار الشعبي، وإن العكس يعني الاستسلام والتلقي لثقافة الغرب بضعف وما يعنيه كل ذلك من خطر استراتيجي على الثقافة المحلية.

٤. تطوير وسائل التدريب بالمؤسسات التعليمية والتدريبية لتشمل كافة الأجهزة الفنية والتقنية المطلوبة، بما يؤدي إلى مثالية وفعالية التعليم والتدريب، وتسليح الطالب بكل الوسائل التي سوف يتعامل بها في المجال العملي.

٥. إعادة صياغة المناهج الدينية لتقوم على الأساس الصوفي الراقي الصحيح الذي يعتمد على الفعل قبل القول، وتأتي أهمية ذلك من ضرورة وجود إشباع للحاجات الروحية جنباً إلى جنب مع الحاجات المادية ولعل التجربة الغربية قد نجحت في إشباع الحاجات المادية وأحدثت تطورا مذهلاً في العلوم المختلفة والتقنية والاتصالات، إلا أن إغفال الجوانب الروحية أصبح يشكل هماً دولياً ضخماً انعكس سلباً على كافة أنحاء الحياة الأخرى فزادت معدلات الانتحار وتضخمت أعداد المرضى النفسيين، وأصبح اللجوء للدجل والشعوذة والسحر أمر طبيعي في الدول الغربية، وتفككت الحياة الاجتماعية.. الخ ولعله من المعروف أن كل الديانات تعمل على ربط الأرض بالسماء.

٦. الاهتمام بنشر التعليم الفني والتقني في كافة المجالات، وتشجيع دراسة علوم الكمبيوتر وتقنية الاتصالات (عبر برامج محو الأمية الجديدة)، ودعم تعليم اللغات الأجنبية في المجتمع عموماً.

٧. الاهتمام بتربية الفرد على حب العمل والمسئولية واحترام الزمن والجودة الشاملة وأدب الاعتراف بالخطأ وغيرها من الصفات التي تجسد ممارسة الدين عملياً في الحياة.

٨. العمل على تطوير كافة المؤسسات الاجتماعية والثقافية والدينية، ودعمها بالإمكانات التقنية المتطورة مع تدريب القائمين عليها والمستفيدين منها بما يحول تلك

المؤسسات إلى منارات أكثر فاعلية في العصر القادم لتصبح منارات للحوار محليا ودولياً ووتأتي أهمية ذلك من أن كثافة الحوار الحضاري بين شعوب العالم في العصر القادم تتطلب تسخير كل الوسائل وتطويرها لتتمكن من استيعاب لغة العصر وبالتالي المشاركة بفاعلية في ذلك الحوار الحضاري، فإذا كان الإسلام على سبيل المثال قد ارتبط باللوح والتقابة في العصور الأولى فإن لغة العالم اليوم الإنترنت والاسطوانات المدمجة والأفلام المتقنة، على هذا فإن الوضع الحالي لعمل الأندية والمساجد الخ.. سوف لن يواكب العصر القادم وسوف لا يفي بمتطلبات الحوار الحضاري أو تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها تلك المؤسسات إن لم نقل أنها ستكون سلبية وجامدة ما لم يتم تجهيزها بالوسائل التقنية العصرية ووسائل الاتصال المتطورة وقاعات الإرشاد والحوار الإلكتروني، وتم تدريب القائمين عليها بلغات العالم المختلفة ووسائله التكنولوجية المتقدمة.

٩. تأسيس إدارات التعليم عبر التقنية والتي يمكن أن تشمل مهامها الأساسية:

أ. إعداد البحوث والدراسات التي تمكنها من بناء قاعدة المعلومات والمكتبة التعليمية والثقافية وبرامج التدريب عبر الكمبيوتر.. الخ لكافة مراحل التعليم من الأطفال حتى الدراسات فوق الجامعية ومجالات الأبحاث عموماً.

ب. إجراء المعالجات الفنية المطلوبة لتحويل كافة المعلومات العلمية والثقافية والكتب والمؤلفات المختلفة.. الخ إلى كافة أشكال الإخراج التقني العصري من أسطوانات مدمجة وأفلام وبرامج التعليم عبر الكمبيوتر وبرامج الألعاب والتعليم للأطفال.. وما إلى ذلك.

ج. تأسيس شبكة المعلومات التعليمية الدولية التي يتم من خلالها بث البرامج التعليمية المختلفة.

د. إنشاء القنوات التعليمية الفضائية.

ه. إدارة عمليات التعليم من بُعد عبر شبكات المعلومات والقنوات الفضائية.

و. الاهتمام بتربية النشء على حب الوطن وتقديس العمل والمسئولية واحترام الزمن.

خطة الدولة في الموارد البشرية:

بالنظر لتعقيدات استراتيجية الموارد البشرية وأهمية السير في تنفيذها لفترات طويلة حتى تؤتي ثمارها ، فإن هذا يستلزم النظر إليها كخطة دولة وليس كخطة حكومية تتغير مع تعاقب الحكومات ، لذا فإن ما ينطبق على الاستراتيجية عموماً من أهمية وجود خطة للدولة ينطبق على الموارد البشرية ، وبالتالي فإن كل ذلك يعتمد على مدى وجود فكر استراتيجي وطني يتعامل مع قضايا الدولة وتحدياتها المختلفة ليتم بموجبه وضع خطة الدولة في التربية والتعليم .

رخصة المعلم والمربي والمدرب :

إذا كانت استراتيجية الموارد البشرية بهذه الأهمية والخطورة التي يتوقف عليها الفشل أو النجاح ، فلن يكون مقبولاً عدم وضع ضوابط لتحديد مواصفات وشروط المربي والمعلم والمدرب. وبنظر المؤلف فإن تأسيس مركز قومي للتدريب المتخصص للمدربين وتأسيس مدينة تربوية في شكل جامعة أو معهد كبير للموارد البشرية ، كسلطة قومية تؤهل المربي والمعلم وتمنحه الرخصة ، يجب أن يجد الأولوية عند وضع استراتيجية لأي دولة . إن إنجاز هذا العمل في مكان واحد يوفر بيئة علمية وعملية لممارسة السلوك التربوي بجانب إتقان مهارات التعليم والتربية ، وهو بهذا الشكل تسهل السيطرة عليه ، عكس أي أوضاع أخرى تتشتت فيها عمليات تأهيل المعلم المربي بين عشرات المراكز والكليات . ينطبق ذات الوضع على تأهيل المدرب .

الرخصة المهنية

في ذات الوقت طالما أن طبيعة التنافس وتعقيدات تحقيق المصالح الاستراتيجية الوطنية تتطلب مهارات على مستوى رفع فإن هذا يعني أهمية استحداث رخص للمهن المختلفة بشروط محددة ومواقيت للتجديد واختبارات تضمن المواكبة ، كرخصة النجار ورخصة الكهربائي ورخصة الميكانيكي والحلاق .

آلية الموارد البشرية

أصبح مألوفاً في الدول النامية تأسيس مجالس للتنسيق والتخطيط مثل مجلس الطفولة التعليم العام ، التربوي ، التقني ،دون رابط يجمع بينها وقد يكـون ذلـك مقبـولاً في حـال غياب المظلة القومية للتخطيط القومي التي تحقق التناسـق للنـشاط القـومي ، إن الوضـع الأمثل هو تأسيس قطاع للموارد البشرية ضمن منظومة التخطيط الاسـتراتيجي القـومي يختص بعمـل التحليـل الاسـتراتيجي ووضـع الاسـتراتيجيات والتنـسيق بـين الأطـراف المختلفة وإنتاج المؤشرات ..إلخ ، يربط بين التعليم العام (الفـني ، الأكـاديمي) والعـالي (الأكاديمي والتقني) والتدريب (المهارات المهنية والنفسية) مع مصالح الدولة .

ونرى أن يكون هذا الجهاز أعلى من مستوى الوزارات ، ويتولى عمليات التخطـيط الاستراتيجي وتنسيق وتوجيه نشاط الدولة الخاص بالموارد البشرية ، ويمكن تأسيـسه مـن مستويين الأول سياسي يرأسه رئيس الدولة ويـضم الـوزراء المعنـيين ، والثـاني مـستوى الخبراء ويضم مجموعة من الدوائر أو المجالس الفرعية في مجالات التدريب ، التعليم العـام التعليم الفني ، التعليم التقني ، التعليم العالي، **على أن يضم الأطراف الرئيسة التالية** :

١. وزارة التعليم العام
٢. وزارة التعليم العالي .
٣. وزارة العمل .
٤. وزارة الثقافة .
٥. الإرشاد.
٦. رؤساء دوائر (المجالس الفرعيـة) التـدريب ، التعلـيم العـام ، التعلـيم الفـني ، التعليم التقني ، التعليم العالي .
٧. ممثلو منظمات المجتمع ذات الصلة بالموارد البشرية .
٨. ممثلو القطاع الخاص ذو الصلة .

استراتيجية الموارد البشرية في الدول ذات الكثافة السكانية :

بالإضافة إلى ما تم ذكره من أهداف لاستراتيجية الموارد البشرية ، يمكن إضافة التالي لأهداف الاستراتيجية في الدول ذات الكثافة السكانية ، وهو الهدف المتصل بتأهيل الموارد البشرية المحلية وفق مطلوبات السوق العالمي وليس المحلي بما يمكن من تبني عملية تهجير للكوادر الوطنية المؤهلة نحو الدول الأخرى ، بما يسهم في فك مشاكل الانفجار السكاني أو قلة فرص العمل الداخلي فضلاً عن المساهمة في توفير عملات أجنبية للدولة الأم .

ختام:

إن المتتبع لهذا الفصل الذي يحدد ملامح استراتيجية الموارد البشرية التي تستطيع عبرها الدول النامية من الولوج للقرن الحادي والعشرين، يلاحظ أن المطلوب للمرحلة القادمة لتنفيذ هذه الاستراتيجية يحتاج إلى تمويل مالي ضخم حتماً لا يمكن للدول النامية توفيره بسهولة.. إلا أن خطورة المرحلة القادمة ومرحلة العولمة الثقافية وزوال الحواجز أمام الثقافة والفكر الإنساني تعني في حالة عدم التصدي لها غزواً ثقافياً وفكرياً يهدد كيان الأمم وثقافاتها وحضاراتها بأرقي الوسائل الشيقة والممتعة والتي يتم إعدادها وفقاً لاستراتيجيات غاية في الإتقان، وإن ذلك بكل المقاييس يعتبر أخطر ما يمكن أن تواجهه الأمم.

إن الغزو القادم من الخطورة بحيث يتطلب تخطيطاً مماثلاً ونهجاً شبيهاً واستخداماً لنفس لغة العصر حتى تتحول كل الدولة ومؤسساتها وأفرادها إلى وسائل تشارك بفاعلية في الحوار مع شعوب العالم، وإن إعداد ذلك يتطلب دولة بموارد مالية تستطيع بموجبها من تخطيط وتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية والإعلام يمكن بموجبها التصدي للخطر القادم.

من هذا المنطلق تتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي المتكامل للدولة الذي ينبغي أن يحول الدولة من دولة فقيرة ضعيفة مستسلمة بضعف إلى دولة قوية ترسل بقوة، وهذا يعني أن تأمين ثروات الدول النامية وكيانها وثقافتها ودينها جميعها تتوقف على مدى بناء

دولة قوية تستطيع تحقيق المصالح الاستراتيجية للـدول الناميـة بمـا يـؤدي إلى وضـعها في مكانها الطبيعي على خارطة العالم، وبالتالي فان الحديث عن التكتل الإقليمي واستخدام المنهج العلمي والتخطيط الاستراتيجي العلمي المـتقن للاقتـصاد وكافـة المجـالات وعلـى رأسها الموارد البشرية.. جميعها عوامـل تتكامـل لتـصب جميعـاً في تـأمين الدولـة وكيانهـا وثرواتها وثقافتها وعقيدتها بل وتحويلها إلى قوة اقتصـادية وثقافية.

الفصل الثامن

التخطيط الاستراتيجي والأمن القومي والإنساني

مفهوم الأمن القومي :

(المفهوم التقليدي للأمن القومي يدور حول امتلاك الدولة لعناصر القوة الاستراتيجية أو بعضها، والتي تتيح للدولة امتلاك إرادتها الوطنية وتوفر السند المطلوب لتحقيق المصالح الوطنية الاستراتيجية، فضلاً عن تأمين تلك المصالح.)

يتناول هذا المفهوم البنود الرئيسة التالية :

١. امتلاك الدولة لعناصر القوة الاستراتيجية أو بعضها .
٢. امتلاك الدولة لإرادتها الوطنية .
٣. توفير السند المطلوب لتحقيق المصالح الوطنية الاستراتيجية .
٤. تأمين المصالح الوطنية الاستراتيجية .

الأمن القومي بمفهومه الاستراتيجي

(بوجهة نظر المؤلف فإن الأمن القومي بمفهومه الاستراتيجي يعني قدرة الدولة على تحقيق وتأمين مصالحها الاستراتيجية ، ويقوم على امتلاك الدولة لعناصر القوة الاستراتيجية التي تقوم وتستند على تحقيق الأمن الإنساني وأمن المستقبل ، والتي تتيح للدولة امتلاك إرادتها الوطنية، وتوفر السند المطلوب لتحقيق وتأمين المصالح الوطنية الاستراتيجية، بما يشمله ذلك من المحافظة على البيئة وتنمية الموارد الطبيعية وحفظ حقوق ومصالح الأجيال القادمة والإسهام في تحقيق الأمن العالمي).

بجانب **ما سبق، يتناول المفهوم الاستراتيجي للأمن، البنود الرئيسة التالية :**

١. تحقيق الأمن الإنساني .
٢. التأسيس لأمن المستقبل.
٣. المحافظة على البيئة وتنمية الموارد الطبيعية .
٤. حفظ حقوق ومصالح الأجيال القادمة .

٥. الإسهام في تحقيق السلام العالمي .

تفسير مفهوم الأمن القومي :

يمكن فيما يلي تفسير معاني المفهوم ولكن قبل الشروع في ذلك نرى توضيح بعض الجوانب المتعلقة بالأمن الاستراتيجي وقد رأيت أنه من المناسب توضيح ذلك من خلال تفسير المقصود بالخطر الاستراتيجي.

الخطر الاستراتيجي :

الأمن عكس الخطر، لذلك توضيح مفهوم الأمن بشكل دقيق يتوقف على دقة توصيف الخطر، ومن المتفق عليه أن الأخطار تتعدد، بدءاً من الخطر الفردي الذي يؤثر على فرد كقاطع الطريق والخطر الذي يطال مجموعة أو أسرة كسطو اللص على منزل معين، فنجد أن الخوف والضرر أصاب مجموعة محدودة من الناس هم أفراد تلك الأسرة، وهكذا يتطور الخطر لمجموعة أكبر، حتى نصل لخطر حرب بين قبيلتين، ثم خطر حرب حدودية بين بلدين بسبب أرض أو ماء، وفي كل الأحوال نلاحظ أن الخوف والضرر يشمل نطاق أكبر، لكن عندما يمتد الخطر ليشمل العالم بأسره أو قارة أو دولة بأكملها أو أجزاء واسعة منها، فالخوف والضرر هنا يصيب البشرية كلها بل وقد يمتد ليشمل أجيالاً قادمة، عليه من غير المنطقي أن نصنف الخطر الأول الذي أصاب الفرد أو الأسرة ونضعه في ذات الدرجة مع الخطر الأخير الذي يصيب البشرية أو الدولة برمتها أو أجزاء واسعة منها، وقد يمتد أثره لأجيال قادمة لا توجد وقت حدوث الخطر الاستراتيجي.

من هنا فقد طرح الباحث مفهوم الأمن الاستراتيجي الذي يقابل الخطر الاستراتيجي، وهو بهذا الفهم يهتم بدرجة الأثر سواء في الأمن الوطني أو القومي أو العالمي، **ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الأمثلة التالية :**

١. التلوث البيئي والآثار الناتجة عن ذلك على البشرية من تغييرات في المناخ وكمية الأوكسجين وانعكاسات بالغة الخطورة على الاقتصاد العالمي والصحة العالمية، يشكل خطراً استراتيجياً يهدد الأمن الاستراتيجي العالمي.

٢. العالم يدخل مرحلة حرجة يعاني منها من خطر عدم توفير الغذاء العالمي، وهو أمر مرتبط بالأرض والماء، فإذا نظرنا لدولة كالسودان من خلال هذا الوضع نجد أن السودان له مسئولية عالمية تجاه توفير جانب من الفجوة الغذائية العالمية، كما أن أراضيه البالغة حوالي ٢٣٩ مليون فدان تشكل ثروة لأهل السودان، وهي أرض يروى معظمها من الأمطار، فإذا ما علمنا أن الأمطار التي تشكل المصدر الأساس للاستفادة من هذه الأراضي لتحقيق تطلعات السودانيين بالرفاه والخير، وتوفير الغذاء للبشرية، يمكن أن تقل بسبب نقص الغطاء الغابي، فإن ذلك يعني تهديد للأمن الاستراتيجي السوداني والعالمي، فعدم المطر يجعل من أراضى السودان أرقاماً مجردة في الأوراق دون فائدة ويشرد ملايين من المزارعين ومن المرتبطين بالزراعة وإلحاق الضرر بالثروة الحيوانية الهائلة التي يحتاجها العالم بسبب نقص المراعي، كما يحرم العالم من الاستفادة من تلك الثروة، وهو وضع يبيح للعالم توجيه الأوضاع السودانية بما يوفر الأوضاع والظروف المطلوبة لتوفير الغذاء، كما أن عدم بلورة أهداف استراتيجية محلية وأخرى على الساحة الدولية، تتعلق بالحفاظ على حزام السافنا بل ومده عبر حقب تاريخية طويلة إلى الشمال، يعني تهديد الأمن الاستراتيجي.

٣. سبق وأشرنا إلى أن ما يجري على الأرض هو صراع عنيف حول المصالح، وتحقيق المصالح الاستراتيجية للدول يتوقف على مدى وجود تخطيط استراتيجي مسنود بتخطيط استراتيجي سياسي وتخطيط استراتيجي للعلاقات الدولية، وأن الدراسات أشارت إلى أن غياب ذلك يعني التخلف والحرمان من النهضة، وهو وضع جعل دول لا تملك موارد كاليابان وكوريا الجنوبية وغيرهما تصبح قوى عالمية بسبب التخطيط الاستراتيجي ونضوج السلوك الاستراتيجي السياسي، فيما جعل أخرى تتخلف وتتأخر رغم امتلاكها للثروة والموارد بسبب تخلف التخطيط وعدم وجود تخطيط استراتيجي سياسي يسيطر على السلوك السياسي ويعزز القدرات التفاوضية للدولة ويحفظ إرادتها، ويمكن كذلك أن نتبين كيف أن أجيال بكاملها في الدول النامية حرمت من الرفاه وعدم الخدمات الطموحة في الصحة والتعليم.. الخ بسبب

عدم وجود تخطيط استراتيجي، لذلك من خلال هذا السرد نستطيع أن نتبين علاقة التخطيط الاستراتيجي بالأمن القومي الاستراتيجي، وهو ما يقود إلى حقيقة أن الأمن بمفهومه الاستراتيجي لا يتحقق بقوة السلاح بل هو أمر يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي بجوانبه السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتقنية والعسكرية.

٤. التدبر في مفهوم العولمة الثقافية والتي تجعل آليات البناء الفكري والأخلاقي للمواطن تتحول من الدولة القطرية إلى آليات عالمية تحت سيطرة جهات ودول قد تتناقض توجهاتها وثقافاتها مع الآخرين، وما يعنيه ذلك من تهديد للثقافات والأديان الأخرى، يشكل تهديداً للأمن الاستراتيجي.

٥. وإذا كان التكتل الإقليمي أحد أهم وسائل تعزيز القدرات التفاوضية للدول لتحقيق وحماية مصالحها الاستراتيجية، مثل ما حدث في الاتحاد الأوربي، فإن تفتيت الدول وتشرذمها يصب في خانة تهديد الأمن بمفهومه الاستراتيجي، فدولة ذات موارد عالمية كالسودان، من الطبيعي أن تجد نفسها في صراع مصالح دولية تسعى أطرافها الأخرى إلى زراعة عناصر الضعف فيه باستهداف وحدته وتفتيته وجدانياً وجعله هشاً دون ائتلافات استراتيجية.. الخ، فيما يزرعون عناصر القوة في أنفسهم، كالتكتل واستخدام القوة السياسية والعلمية وغيرها، لذا فإن إغفال الترتيبات الاستراتيجية التي تعزز القدرات التفاوضية للدولة وتحفظ وحدتها يصب في خانة تهديد الأمن بمفهومه الاستراتيجي.

بالتدبر فيما أشرنا إليه أعلاه نجد أنه يصب فيما سبق وتحدثت عنه من ارتباط الاستراتيجية عموماً بقوة الأثر، عليه نجد أن تحقيق الأمن بمفهومه الاستراتيجي يقوم على مدى وجود تخطيط استراتيجي اقتصادي اجتماعي سياسي متقن، كما أن تحقيق الأمن الاستراتيجي ينعكس تلقائياً على مفهوم الأمن بجوانبه الأقل عمقاً، فوجود أمن استراتيجي يعني وجود تخطيط استراتيجي سياسي، يعني وجود أمن سياسي نتيجة لوجود حريات التعبير والتنظيم والانتخاب والعدالة والمساواة، وأن وجود الأمن الاستراتيجي يعني وجود تخطيط استراتيجي اقتصادي، وهذا ينعكس بدوره في الأمن من اللصوص

والأمن من قطاع الطرق، لعدم الحاجة وزوال الفقر، وأن تحقيق الأمن الاستراتيجي يعني وجود تخطيط استراتيجي اجتماعي، وهو يعني تنمية أخلاقية للأفراد وهو يناقض تفشي التشوهات الاجتماعية وانتشار المخدرات.. الخ، وان تحقيق الأمن الاستراتيجي يعني وجود إعلام استراتيجي وهذا يعني ليس حماية الثقافة والدين محلياً وإنما المبادرة بنشرها عالمياً والتحول من الضعف للمبادرة.

هذا يعني أن الأوضاع التي تعني عدم الأمن القومي، مثل فقدان الإرادة الوطنية، ضعف القوة المعنوية للدولة، فقدان السيطرة على الحدود السياسية، التأثر السلبي للقيم والمعتقدات، خسارة الحصص الاستراتيجية في الأسواق، فقدان الميزة النسبية العالمية للإنتاج الوطني، تفتت النسيج الاجتماعي ... الخ، تشير الى أن العكس أي تحقيق الأمن القومي يتم من خلال القوة الاستراتيجية الشاملة .

القوة الشاملة :

تناولنا في الفصل الأول من هذا الباب البيئة الدولية وأوضحنا من خلاله أن ما يجري في العالم وما يثبته التاريخ هو صراع للمصالح، لذلك كان ذكرنا لنماذج من المخططات الاستراتيجية لتحقيق مصالح بعض الدول الكبرى، وذلك من باب بيان صراع المصالح وطبيعته التي تتطلب امتلاك نوع خاص من القوة تتيح لتلك الدول تحقيق مصالحها، وأفردنا مساحة لبعض المشروعات مثل مشروع الشرق الأوسط الكبير وبعض القضايا مثل العولمة الاقتصادية، وبينا أهمية امتلاك القدرات التنافسية العالمية للإنتاج الوطني كسبيل لتحقيق المصالح الاستراتيجية، وهكذا اشرنا لبعض الدول التي لجأت للقوة العسكرية لتحقيق مصالحها..الخ، وهكذا نجد أن طبيعة المصالح جعلتنا نتنقل بين امتلاك المزايا النسبية العالمية وامتلاك القوة التكنولوجية انتهاء بامتلاك القوة العسكرية. أردنا بذلك توضيح أن مجرد الحديث عن مصالح استراتيجية لا يكفي فالرغبة في تحقيق مصالح استراتيجية يعني تلقائياً دخول الدولة في صراع المصالح، وهذا لا يستقيم دون امتلاك القوة الاستراتيجية.

اتفقت العديد من الدراسات والمدارس على أهمية امتلاك القوة كسبيل لتحقيق المصالح الوطنية الاستراتيجية، وأطلقت عليها اسم القوة الشاملة. ويأتي هذا الاسم من شمولية القوة على عناصر متعددة وليس عنصراً واحداً، وهذه العناصر هي :

القوة السياسية، القوة الاقتصادية، القوة الاجتماعية الثقافية، قوة الإنتاج العلمي، قوة الإنتاج التقني، قوة الإعلام والمعلومات، القوة العسكرية الأمنية.

إن مجرد شمول القوة لهذه العناصر لا يكفي وحده، فقد يتم التوصل لقوة شاملة لكن بمستوى ضعيف لا يتناسب مع التحديات المحلية والدولية ولا يتناسب كذلك مع المخاطر الاستراتيجية التي سبقت الإشارة إليها، مثال لذلك القوة الاستراتيجية الاقتصادية والعلمية والتقنية في اليابان، بلغت مرحلة مكنتها من تحقيق مصالح استراتيجية ضخمة، وهكذا القوة الاستراتيجية العلمية والاقتصادية الإعلامية والعسكرية في الولايات المتحدة، والقوة الاستراتيجية العلمية والتقنية والاقتصادية في ألمانيا، إنها ليست مجرد قوة شاملة وإنما العبرة في أن مفرداتها كانت تناسب الأوضاع والتحديات الدولية، كما أن الأمن القومي ارتباطه عالمي أي أن القوة المحققة له يجب أن تناسب الأوضاع والتحديات العالمية، لذا فإن إطلاق اسم القوة الاستراتيجية الشاملة هو الأكثر دقة.

سيبدو ذلك منطقياً إذا تدبرنا في مكونات ومفردات عناصر القوة الواردة فيما يلي، سنكتشف إنها جميعاً تدور حول امتلاك قوة تناسب صراع المصالح الدولية والتحديات العصرية.

تعريف القوة الاستراتيجية الشاملة :

تتعرض العديد من الدراسات إلى تعريف القوة الشاملة بأنها القدرة على صنع أو صياغة السياسة القومية أو الوطنية، وبنظر المؤلف فإن هذا التعريف لا يعبر عن مفهوم القوة الاستراتيجية الشاملة . ويمكن تعريفها على أنها تعني تحقيق الظروف والأوضاع (في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتقنية وفي الإعلام والمعلومات بجانب العسكرية الأمنية) التي تتيح للدولة فرض إرادتها الوطنية بما يؤدي لتحقيق وحماية مصالحها الاستراتيجية.

القوة الاستراتيجية العظمى :

عند الحديث عن القوة المناسبة لصياغة النظام العالمي والسيطرة عليه كما جرى الحال على مر العصور انتهاء بصياغة نظام عصبة الأمم ونظام الأمم المتحدة والنظام الأحادي الحالي المعروف بالعولمة، فإننا حينئذ نتحدث عن قوة استراتيجية شاملة أعلى مكانة، تتيح للدولة المعينة تحقيق إرادتها في الساحة الدولية، وهو مستوى متفرد من القوة الاستراتيجية يطلق عليه المؤلف اسم القوة الاستراتيجية العظمى.

عناصر القوة الاستراتيجية الشاملة :

السرد التالي يتيح دراسة عناصر القوة الاستراتيجية الشاملة، كما يوضح أيضاً العمق الاستراتيجي لكل قوة، فالقوة ليست كالقوة الاستراتيجية. وإن التعرف على العمق الاستراتيجي لكل قوة يوضح أثرها الاستراتيجي على الأمن، فلا يكفنا على سبيل المثال مجرد قوة سياسية وإنما قوة سياسية استراتيجية ذات أثر استراتيجي، وهكذا تقود القوة الاستراتيجية الشاملة لتحقيق الأمن بمفهومه الاستراتيجي، فالحديث عن قوة اعلامية قادرة على مخاطبة جمهور محلي فقط يمنك ان نسميها قوة إعلامية ، لكن عندما تصبح الدولة قادرة على مخاطبة الجمهور العالمي والتأثير فيه وما يرتبط بذلك من جودة وتميز ولغات مناسبة ..إلخ ، فهذا يصبح إعلاماً استراتيجياً، وهكذا لا تصبح القوة العسكرية استراتيجية إلا إذا أصبحت قادرة على مواجهة الصراع العسكري في الساحة الدولية ، وفي هذا الإطار يصب الصاروح العابر للحدود الوطنية والقادر على تخطي حواجز الرادارات في الدول المختلفة ، يصبح سلاحاً استراتيجيباً .

وأن إنتاج تقنية معينة تعزز من قدرات الدولة الاستراتيجية في التنافس الدولي وإدارة الصراع الاستراتيجي وتميزه بشكل أفضل مما هو موجود في الساحة الدولية . يقع في هذا الاطار البحث الاستراتيجي فهناك فرق بين إنتاج نوع جيد من الجبنة وانتاج بحث يرجح من قدرات الدولة عالمياً في كافة المجالات كالوصول لنتائج معرفية تؤسس لانتاج مفاعل من الطاقة الشمسية أو سلاح استراتيجي ، أو أنتاج أفكار وتقانات تحقق الميزة النسبية

العالمية لإنتاج وطني معين يعزز من الحصص الاستراتيجية للدولة في السوق العالمي، فالبحث الذي أثمر جهاز الـ (I PAD) أعطى الدولة مزايا على الساحة ىالدولية .

إن إرتباط البحوث الاستراتيجية بالصراع تحتم على أي دولة أن تؤسس لها آلية خاصة لرعايتها وحمايتها.

القوة والفكر الاستراتيجي :

تجب الإشارة هنا إلى أن اتفاق الدولة على مفهوم معين للقوة ومدى استناد ذلك على جوانب تناسب إدارة الصراع الاستراتيجي وتعقيدات إدارة الدولة بتنوعها وتحقيق الأمن الإنساني والتعبير عن الوجدان والثقافة الوطنية وحماية البيئة والاستفادة من الموارد وتنميتها وتطويرها وحفظ حقوق الأجيال القادمة .. إلخ ، فإن التخطيط الاستراتيجي سيكون سقف طموحاته محدوداً وسيقود لقوة غير مناسبة الشئ الذي سيقود إلى فشل الاستراتيجية أو تحقيق نجاح لفترة زمنية قصيرة ، وهو ما يبرر أسباب انهيار الاتحاد السوفيتي على سبيل المثال إننا إذا ألقينا نظرة على مفهوم القوة لديهم ستتضح لنا أسباب انهياره .

كما أن الاهتمام بقوى معينة دون غيرها كالقوة العسكرية يهزم عملية التخطيط الاستراتيجي كلها ، (لغياب فكرة المعرفة الاستراتيجية) .

لقد أثبتت دراسات عديدة أن الدول التي اهتمت بوضع استراتيجيات ثقافية وتربوية، استمرت لفترات زمنية أطول وحققت نجاحات أكبر ، كما أن الاتفاق على أن خطة الدولة هي الأساس المتين والضمان لتحقيق المصالح والوصول للقوة التي تحقق الأمن القومي ، رغم تعاقب الحكومات ، فإن هذا يعني خطة تعبر عن شعب الدولة بمختلف أديانه وقبائله وثقافاته ولهجاته، وهذا لا يتأتى إذا لم يكن هناك فكر استراتيجي عظيم يسند ذلك ، ولعل فشل كثير من الاستراتيجيات في الدول المسلمة يعود لعدم اهتمامها بالفكر الاستراتيجي الإسلامي ، على الرغم من أن الإسلام هو دين يمثل نظام لإدارة الأرض بسكانها بمختلف دياناتهم وثقافاتهم وألسنتهم ، وقد أكدت الدولة الإسلامية الأولى على ممارسة منهج يعطي غير المسلم حقوقه (لقد كرمنا بنى آدم) [٨٥] هذه الآية على سبيل المثال تتحدث عن تكريم الإنسان كإنسان ولعل البحث في المقصود بالتكريم

---

[٨٥] الآية ٧٠ ، سورة الإسراء .

هنا يقود للفكر الإسلامي في إدارة الدولة ، ولعل في حديث أمير المؤمنين عمر ابن الخطاب عندما تولى الخلافة بقوله إنما ولينا على الناس لنسد جوعتهم ونوفر حرفتهم ونصد عنهم الأعداء ، إشارة لحقوق الناس بغض النظر عن دينه أو لونه ، بل نجد الفكر الاستراتيجي الإسلامي يمنه ترويع الحيوان وتحميله ما لا طاقة له به ، فتدخل إمرأة النار في هرة لأنها لم تطعمها ويدخل رجل الجنة لأنه قام بسقاية كلب عطشان ، وإذا عدنا للفصل الأول من الباب الأول سنجد قيود الفكر الإسلامي تجاه إدارة الأرض من حيث الاستفادة من الموارد وضرورة تنميتها وعدم التبذير ومنع قطع الغابات وإتلاف البيئة ، ومنع ظلم الإنسان أياً كان دينه أو لونه ، كما يمكن الرجوع للفصل الثالث من الباب

شكل رقم ٨ / ١ : عناصر القوة الاستراتيجية الشاملة

الثاني لنرى رؤية الفكر الاستراتيجي الإسلامي في تأمين إدارة الدولة بما يشمله ذلك من سيادة نظام الدولة والسيطرة على هوى النفس والسلوك البشري وتأمين خدمة مدنية تقوم على العلم والقانون وإسناد القرار على العلم ومنع الإنفراد بالقرار .. كل ذلك نقاط من بحر الفكر الاستراتيجي الذي يقود لتأسيس خطة الدولة التي تحقق أمن الإنسان وتوحد مشاعره ، إلا أن غياب ذلك من مدارس الفكر الاستراتيجي الإسلامي

أدى لخلل في التخطيط الاستراتيجي في بعض الدول المسلمة ، الخاص بالتعامل مع الآخر سواء المسلم معه المسلم من الجماعات المختلفة أو التعامل مع غير المسلم .. كل ذلك يشير إلى أن أول خطوات إعداد الاستراتيجية هي بناء الفكر الاستراتيجي الذي يبين للدولة شكل منهجها وسلوكها وتصرفاتها في كافة الجوانب الاستراتيجية . **ويمكن ملاحظة مفهوم القوة فيما يلي :**

١. أهم مقومات القوة الاستراتيجية السياسية :

تقوم فلسفة القوة السياسية على مدى تطبيق الدولة لاستراتيجيات سياسية وللعلاقات الدولية، يتم من خلالهما تعزيز القدرات التفاوضية للدولة، وبالتالي فإن الأمن الوطني / القومي بمفهومه الاستراتيجي يتأثر بمدى وجود قوة سياسية للدولة أو عدمها.

١. مساحة الأرض والموقع الاستراتيجي والإطلال على بحار أو محيطات وعدد السكان .
٢. قوة الإرادة الوطنية.
٣. تحديد المصالح الاستراتيجية الوطنية والقيم والمرتكزات الاستراتيجية للدولة ، والتوافق حولها .
٤. وجود ووضوح المسار الاستراتيجي للدولة الذي يفضي لتحقيق المصالح وامتلاك القوى الاستراتيجية الشاملة ، ويعالج من خلاله المهددات والعقبات التي تعترض ذلك.
٥. وجود وفعالية آلية للتخطيط الاستراتيجي القومي التي تتولى متابعة تنفيذ الاستراتيجية وترعى خطة الدولة وتراقب مسارها الاستراتيجي.
٦. قدرة الدولة في تنفيذ الاستراتيجيات والخطط المرحلية .
٧. توفر الاوضاع التي تؤمن تنفيذ الاستراتيجيات الوطنية (القانون الذي يحمي الاستراتيجية ويؤسس لتنفيذها ، توفر السند الإداري و السلوك الوطني والسلوك المهني المطلوب لتنفيذ الاستراتيجية) .

٨. مدى توفر سلوك سياسي استراتيجي .
٩. الحكم الراشد.
أ. العدالة وعدم التمييز .
ب. استناد القرار السياسي على السند المعرفي.
ج. سيادة النظام والقانون والمؤسسية.
د. التوازن بين السلطة السياسية والسلطة العلمية.
ه. التوازن بين السلطة السياسية والسلطة المهنية.
١٠. وجود خدمة وطنية تقوم على العلم والقانون والمؤسسية.
١١. قدرة الدولة على الإدارة وإدارة التنسيق القومي .
١٢. وحدة المشاعر الوطنية.
١٣. توفر قيادات استراتيجية للأحزاب في الحكم والمعارضة والمجتمع والشركات.
١٤. قيام الأحزاب على أساس فكر استراتيجي وممارسة سياسية رشيدة تعلي الوطن على المصالح الفردية والحزبية .
١٥. انتشار الوعي وثقافة الاستراتيجية على المستوى الوطني .
١٦. بسط الحريات السياسية للمواطنين مثل حق التعبير والتنظيم .
١٧. التداول السلمي للسلطة
١٨. الاستقرار السياسي .
١٩. وجود دستور مجمع عليه وطنياً موضوع على خلفية الاستراتيجية القومية.
٢٠. توفرالترتيبات الإقليمية والدولية المطلوبة لتحقيق المصالح الاستراتيجية للدولة ووجود ارتباط استراتيجي بين المصالح الوطنية والدولية .
٢١. حجم ونوع ومتانة وسائل تعزيز القدرات التفاوضية الخارجية حجم الحصص الاستراتيجية في السوق العالمي .
٢٢. حجم التقانة المتطورة المنقولة عبر ترتيبات خارجية .
٢٣. أوضاع السند السياسي الأجنبي المساند للدولة المنجز عبر ترتيبات خارجية
٢٤. استقرار وأمن الحدود.

٢. القوة الاستراتيجية الاقتصادية : وأهم ما تشمله هو :

١. تحديد المصالح الاقتصادية الاستراتيجية والتوافق حولها،
٢. وجود وفعالية آلية للتخطيط الاستراتيجي الاقتصادي التي تتولى متابعة تنفيذ الاستراتيجية الاقتصادية وترعى خطة الدولة الاقتصادية وتراقب مسارها الاستراتيجي فيما يختص بالنشاط الاقتصادي.
٣. قوة الإرادة الوطنية المتعلقة بالجوانب الاقتصادية.
٤. امتلاك الموارد الطبيعية والمزايا الجغرافية والقدرة على الاستفادة منها وتنميتها وتنويعها.
٥. امتلاك المزايا والقدرات التنافسية العالمية.
٦. امتلاك الحصص الاستراتيجية في أسواق العالم .
٧. مستوى زيادة الدخل القومي ومدى العدالة في توزيعه .
٨. تنوع مصادر الدخل القومي.
٩. تحقيق تنمية متوازنة.
١٠. تحقيق مستوى متطور من الأداء التكنولوجي.
١١. تحقيق الأمن الغذائي بما في ذلك القدرة على توفير السلع ذات التأثير الاستراتيجي .
١٢. امتلاك الطاقة الرخيصة الآمنة .
١٣. القدرة على إنتاج طاقة متجددة
١٤. القدرة على إدارة التنسيق على مستوى النشاط الاقتصادي وما يتصل به .
١٥. قوة العملة الوطنية.
١٦. قوة الاحتياطي النقدي .
١٧. ملاءمة السياسات والتشريعات الاقتصادية.
١٨. ملاءمة مناخ الاستثمار .
١٩. قوة الدخل القومي ومعدل الناتج القومي ومعدل النمو.
٢٠. قوة وفاعلية الشراكة بين القطاع الخاص والحكومة.
٢١. قوة وفاعلية الترتيبات الاستراتيجية الدولية المتصلة بالمصالح الاقتصادية ومدى وجود شراكات وتحالفات استراتيجية اقتصادية .
٢٢. درجة المحافظة على البيئة .
٢٣. وجود خدمات مالية وتجارية واقتصادية متميزة بالمنظور العالمي .
٢٤. توفر البنى التحتية المناسبة .
٢٥. قوة الادخار.

٣. القوة الاستراتيجية الاجتماعية :

يقوم مفهوم الأمن الاستراتيجي في هذا الجانب على أن بعض الأوضاع والظروف مثل الفقر وعدم وجود تنمية أخلاقية، تؤدي إلى تهديد الأمن، ومن الأمثلة على ذلك انتشار الجريمة، تعاطي المخدرات وغيرها من التشوهات الاجتماعية. لذا فإن أهم مقومات القوة الاجتماعية يتمثل أهمها في :

١. قوة النسيج الاجتماعي الذي يناقضه تفشي النعرات القبلية والعنصرية والجهوية .. الخ .
٢. قدرة الدولة على حماية القيم والمعتقدات والثقافات الوطنية وكرامة المواطن والمحافظة على وحدة المشاعر الوطنية .
٣. قوة الحس الوطني والانتماء الوطني
٤. مستوى التناسق الحضاري
٥. قوة المجتمع فيما يتصل بأوضاع المعاقين واليتامى وأعداد المشردين وأحوالهم ..
٦. وجود مجتمع شباب ، (ارتفاع نسبة الشباب والأطفال مقابل الشيوخ في التركيبة السكانية للدولة)
٧. معدل النمو والخصوبة
٨. الإطمئنان المجتمعي الذي يضمن ولادة الطفل من والدين معروفين متزوجين بطريقة رسمية، وتمتعه برعاية آمنة، ويضمن حياة أسرية تؤسس لعلاقات إنسانية بين أفرادها .
٩. مدى توفر التنمية الجسدية والروحية للشباب معدل النمو والخصوبة .
١٠. مدى توفر الكوادر المدربة بالمستوى العالمي، أكاديمياً وفنياً وتقنياً
١١. مدى وجود شراكة بين المؤسسات التعليمية ومؤسسات الدولة.
١٢. مستوى القدرات التنافسية للتعليم الوطني.
١٣. توفر أنماط إيجابية من التفكير (الإبداعي والاستراتيجي) وأنماط التخطيط والتعامل لدى افراد المجتمع.

١٤. قدرة الدولة على إحداث التعايش السلمي بين المواطنين
١٥. فعالية دور الاسرة في التربية .
١٦. مستوى السلوك الثقافي الذي يمكن أن يشمل احترام قيمتي الوقت والعمل .
١٧. مدى توفر ثقافة وطنية تقوم على التعايش السلمي ، قبول الآخر .
١٨. مستوى الانتماء الوطني.
١٩. مستوى السلوك الإداري من انضباط وإتقان للعمل واحترام للقيادة.. الخ.
٢٠. قدرة الدولة على توفير الخدمات الصحية الجيدة وقائية وعلاجية بالمنظور العالمي .
٢١. مستوى التنمية الأخلاقية وتشمل السلوك القويم ومحاربة الأمراض والتشوهات الاجتماعية كالمخدرات .
٢٢. قدرة الدولة على إحداث التنمية الروحية والجسدية (الرياضية).
٢٣. قدرة الدولة الرياضية .
٢٤. توفير الماء والغذاء الصحي والسكن الصحي والملابس المناسبة والطرق الآمنة .
٢٥. مدى الوعي بقضايا المجتمع المحلي والعالمي
٢٦. وجود وفعالية آلية للتخطيط الاستراتيجي الاجتماعي التي تتولى متابعة تنفيذ الاستراتيجية وترعى خطة الدولة الاجتماعية .
٢٧. قدرات الدولة في مجال العمل الطوعي ومستوى الشراكة بين منظمات المجتمع المدني والحكومة في إطار الاستراتيجية القومية .
٢٨. ملاءمة السياسات والتشريعات الاجتماعية .
٢٩. القدرة على إدارة التناسق المتعلق بالعمل الاجتماعي.

٤. القوة الاستراتيجية العلمية

يمكن قياس القوة الاستراتيجية العلمية للدولة من خلال البنود التالية :

١. وجود وفعالية آلية للتخطيط الاستراتيجي للإنتاج العلمي، التي تتولى متابعة تنفيذ الاستراتيجية وترعى خطة الإنتاج العلمي للدولة .
٢. حجم الإنتاج المعرفي للدولة .

٣. مدى توفر السند العلمي لتحقيق المصالح الوطنية.
٤. قدرة الدولة على ابتكار الحلول للقضايا الوطنية والتحديات العالمية.
٥. قدرة الدولة على علاج نقاط الضعف الوطنية.
٦. قدرة الدولة على تعزيز نقاط القوة والاستغلال الأمثل للموارد وتنميتها وتنويعها.
٧. ابتكار وصناعة الفرص.
٨. امتلاك الدولة للقدرات والمزايا التنافسية العالمية
٩. القدرة على التعامل مع المهددات الوطنية
١٠. المساهمة الفاعلة في القضايا العالمية المتصلة بالأمن والسلام والبيئة العالمية.
١١. مدى توفر مناخ بحثي مناسب
١٢. وجود وفعالية آليات الشراكة والتنسيق بين السلطة العلمية والسياسية والتنفيذية
١٣. قدرة الدولة على إدارة التكامل العلمي محلياً وخارجياً .
١٤. توفير البيئة الجاذبة للإنتاج المعرفي .
أ. توفير الوضع المالي والمعنوي الجاذب من أجور ومزايا وحوافز.
ب. وجود سياسات تنظم التفرغ للبحث العلمي وعدم اضطرار الباحث للانخراط في أعمال تشغله عن البحث العلمي.
ج. مدى توفر التدريب المستمر للباحثين.
د. مستوى قدرة الدولة في إتاحة الفرصة للعلماء للاطلاع على التطورات العلمية في العالم.
١٥. مستوى حرية البحث العلمي
١٦. مستوى البنية التحتية المطلوبة للإنتاج العلمي
١٧. مدى ملاءمة السياسات والبنية القانونية التي تدعم الإنتاج العلمي
١٨. حجم التمويل الممنوح للإنتاج العلمي
١٩. عدد مراكز المعلومات وفعاليتها .
٢٠. عدد العلماء .

٥. قوة المعلومات والإعلام :

يمكن قياس قوة المعلومات والإعلام للدولة من خلال البنود التالية :

١. وجود جهاز للإحصاء والمعلومات ومدى استقلاليته ومهنيته وكفاءته .
٢. توفر المعلومات بالجودة والمصداقية والوقت المناسب .
٣. وجود وتطبيق منهج وطني في مجال الإحصاء والمعلومات .
٤. قدرة الدولة في إنتاج مؤشرات للقياس والتقييم في مجالات القوة الاستراتيجية الشاملة .
٥. تناسق نظام المعلومات مع نظام التخطيط الاستراتيجي والأمن القومي والجهاز التنفيذي .
٦. وجود تكامل بين نظم تقنية المعلومات الجمع ، التصنيف ، الأرشفة ، التخزين والتحليل الإلكتروني .
٧. انتشار الوعي الإحصائي والمعلوماتي . .
٨. عدد كوادر الإحصاء والمعلومات .
٩. توفر التكنولوجيا المساندة للمعلومات والإحصاء (نظم تقنية المعلومات وتكنولوجيا الاستشعار عن بعد إلخ) .
١٠. وجود وفعالية آلية للتخطيط الاستراتيجي الإعلامي، التي تتولى متابعة تنفيذ الاستراتيجية وترعى خطة الدولة الإعلامية .
١١. ملاءمة السياسات والتشريعات المتعلقة بالإعلام.
١٢. قدرة الدولة في التواصل الاعلامي الفاعل مع المواطن .
١٣. قدرة الدولة في التواصل الاعلامي الفاعل مع الناس على الساحة الدولية.
١٤. القدرة على إدارة التنسيق الإعلامي القومي .
١٥. حجم الإنتاج الإعلامي للدولة .
١٦. جودة الإنتاج الإعلامي للدولة .
١٧. قدرة الدولة على تكوين رأي عالمي ورأي وطني داخلي

١٨. القدرة على الإرسال الاستراتيجي المبادر :

أ. قدرة الدولة على اختيار مداخل إعلامية مناسبة .

ب. امتلاك الأقمار والمسارات والتقنيات الإعلامية الحديثة.

ج. وجود كوادر إعلامية استراتيجية تستطيع مخاطبة الجمهور العالمي.

د. مدى النطاق الجغرافي العالمي للإرسال الإعلامي وعدد الجمهور الذي يشاهده .

١٩. مستوى السند الذي يوفره الإعلام لتنفيذ الاستراتيجية .

٢٠. عدد الكوادر الإعلامية بالمستوى الاستراتيجي .

٢١. قدرة الدولة على علاج نقاط الضعف الوطنية من خلال الدعم الإعلامي.

٢٢. قدرة الدولة على البناء المعلوماتي .

٢٣. امتلاك الدولة للقدرات والمزايا التنافسية العالمية في الإعلام.

٢٤. مدى ملاءمة السياسات والبنية القانونية التي تدعم الإعلام الوطني

٢٥. مستوى الشراكات والتحالفات والترتيبات الاستراتيجية الدولية المتعلقة بالإعلام .

٢٦. عدد الأجهزة الإعلامية من إذاعات وتلفزيونات وصحف ومجلات وإعلام إلكتروني .

٦. القوة الاستراتيجية التقنية :

هي قدرة الدولة على توفير السند التقني المطلوب لتحقيق المصالح الوطنية سواء الخاص بخفض التكاليف أو تحسين الجودة أو التعامل مع التحديات البيئية أو ابتكار حلول للقضايا المختلفة، وقدرة الدولة على توفير السند التقني لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية وخطط الدولة بما يشمله ذلك من تأسيس الدولة والمدن الإلكترونية والحكومة الإلكترونية والمواطن الإلكتروني والتجارة الإلكترونية.. إلخ، بجانب القدرة على إنتاج التقنية للسوق المحلي والعالمي.

ويمكن قياس القوة الاستراتيجية التقنية للدولة من خلال عدد من البنود أهمها :

١. وجود وفعالية آلية للتخطيط الاستراتيجي للإنتاج التقني، التي تتولى متابعة تنفيذ الاستراتيجية وترعى خطة الدولة التقنية .
٢. ملاءمة السياسات والتشريعات المتعلقة بالإنتاج التقني .
٣. القدرة على إدارة التناسق المتعلق بالعمل التقني.
٤. مستوى البنية التحتية للإنتاج التقني .
٥. حجم الإنتاج التقني للدولة .
٦. حجم الصادرات الوطنية من الانتاج التقني الوطني.
٧. مدى تأسيس مجتمع للمعلومات.
٨. قدرة الإنتاج التقني الوطني في تعزيز القدرات والمزايا التنافسية للدولة.
٩. قدرة الدولة على الاستغلال الامثل للزمن والموارد البشرية والمادية والمعلوماتية من خلال الدعم التقني.
١٠. مستوى السند الذي يوفر الإنتاج التقني لتنفيذ الاستراتيجية .
١١. عدد الكوادر التقنية ومدى كفايتها .
١٢. قدرة الدولة على ابتكار الحلول للقضايا الوطنية والتحديات العالمية من خلال الدعم التقني.
١٣. قدرة الدولة على علاج نقاط الضعف الوطنية من خلال الدعم التقني.
١٤. قدرة الدولة على تعزيز نقاط القوة والاستغلال الأمثل للموارد وتنميتها وتنويعها من خلال الدعم التقني. .
١٥. امتلاك الدولة للقدرات والمزايا التنافسية العالمية .
١٦. مدى ملاءمة السياسات والبنية القانونية التي تدعم الإنتاج العلمي
١٧. مستوى الاتصالات الوطنية .
١٨. مستوى الحس الأمني التقني .

٧. القوة الاستراتيجية العسكرية :

يقوم مفهوم القوة العسكرية هنا على امتلاك قدرات عسكرية استراتيجية تعزز القدرات التفاوضية للدولة وتحمي البلاد ومصالحها وثرواتها وتمنع التهديد العالمي وتحقق لها التفوق العسكري .

١. سلامة ووضوح العقيدة العسكرية للدولة ومدى اتساقها مع مهام القوات المسلحة المتعلقة بتحقيق الأمن القومي .
٢. كفاءة التخطيط الاستراتيجي العسكري .
٣. كفاية وكفاءة العدد والتسليح ومستوى التقنية والكفاءة الإدارية.
٤. كفاءة وكفاية القوة القتالية قياساً للتهديدات الإقليمية والدولية
٥. توفر التكنولوجية العسكرية المتقدمة .
٦. ملاءمة العوامل الجغرافية العسكرية .
٧. كفاءة الانفتاح الاستراتيجي .
٨. مدى استيفاء الترتيبات الاستراتيجية العسكرية .
٩. كفاءة النظم والقوانين والسياسات المعنية بالأوضاع العسكرية ، ومدى تلاؤمها مع المصالح الاستراتيجية الوطنية والتهديدات المحلية والعالمية .
١٠. توفر البنى التحتية بالمواصفات المطلوبة .
١١. توفر قوات شرطية ذات كفاءة من حيث العدد والكفاءة والتسليح ومستوى التقنية والكفاءة الإدارية.
١٢. وجود دفاع مدني قادر على التعامل مع الأزمات والكوارث .
١٣. مستوى خدمات الشرطة والسجون .
١٤. توفر البنى التحتية بالمواصفات المطلوبة.
١٥. كفاءة النظم والقوانين والسياسات المعنية بالأوضاع الشرطية والأمنية ومدى تلاؤمها مع المصالح الاستراتيجية الوطنية والتهديدات المحلية والعالمية.

١٦. كفاءة جهاز الأمن من حيث العدد والكفاءة والتسليح ومستوى التقنية والكفاءة الإدارية.

١٧. قدرة جهاز الامن في انتاج المعرفة (التحليل)

١٨. مدى كفاءة آليات تخطيط وتنفيذ وتنسيق ومتابعة وتقويم الاستراتيجيات والخطط العسكرية والشرطية والأمنية .

١٩. كفاءة النظم والقوانين والسياسات المعنية بالأوضاع الأمنية ومدى تلاؤمها مع المصالح الاستراتيجية الوطنية والتهديدات المحلية والعالمية .

٢٠. كفاءة وكفاية المؤسسات العلمية والأكاديمية ذات الصلة ذات الصلة بالتخطيط الاستراتيجي الأمني ، الشرطة والأمن والمخابرات .

ملاحظات حول مفهوم القوى الشاملة :

إن صياغة المفردات التي تعبر عن مفهوم القوى الشاملة عملية بالغة التعقيد وبالتالي فهي لم تأتي من فراغ وإنما تعبر عن أوضاع إذا تم تحقيقها من خلال الاستراتيجية فسوف يؤسس لحالة لأمن القومي ، وفيما يلي نماذج محدودة لتوضيح فلسفة بعض هذه المفردات :

القوة السياسية :

١. قدرة الدولة في تنفيذ الاستراتيجيات والخطط المرحلية .

٢. مدى توفر سلوك سياسي استراتيجي.

٣. توفر الاوضاع التي تؤمن تنفيذ الاستراتيجيات الوطنية (القانون الذي يحمي الاستراتيجية ويؤسس لتنفيذها ، توفر السند الإداري و السلوك الوطني والسلوك المهني المطلوب لتنفيذ الاستراتيجية) .

إن امتلاك القوى الشاملة هو عملية بناء تستمر عبر سنوات طويلة من خلال تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة والتي بدورها يتم تنفيذها من خلال الخطط المرحلية والسنوية والتي يتم تنفيذها عبر البرامج والمشروعات ، وهذا الوضع يستدعي توفر سلوك سياسي استراتيجي وإسناد إداري وتشريعي بجانب السلوك المهني ، وبالعدم لا

تتشكل إرادة لتنفيذ الاستراتيجيات والخطط مما يقطع الطريق نحو امتلاك القوى الشاملة وبالتالي تهديد الأمن القومي .

٤. الحكم الراشد.

أ. استناد القرار السياسي على السند المعرفي.

ب. سيادة النظام والقانون والمؤسسية.

ج. التوازن بين السلطة السياسية والسلطة العلمية.

د. التوازن بين السلطة السياسية والسلطة المهنية.

ه. وجود خدمة وطنية تقوم على العلم والقانون والمؤسسية.

إن التافس الدولي والصراع الاستراتيجي أصبح من التعقيد بحيث لا يمكن الدخول في غماره دون إسناد وحشد حقيقي من الإنتاج المعرفي ، والعكس يعني تهديد الدولة وتقليل فرصها في تحقيق وحماية مصالح استراتيجية .

من ناحية ثانية فإن عدم سيادة النظام والقانون والمؤسسية ، يعني الفساد وسيادة نظام الأفراد ومن ثم فإن هذا الوضع في ظل ضعف النفس البشرية التي تميل للهوى وحب المال ، فإن إمكانية حدوث اختراق لصالح أجندة شخصية أو أجنبية يصبح أكثر احتمالاً مما يعرض فرص الدولة في تحقيق وحماية مصالحها الاستراتيجية ، أي تهديد الأمن القومي .

وفيما يتعلق بالتوازن بين السلطة المهنية والسياسية ، فيجب الإشارة إلى أن عدم التوازن بينهما يعني عادة طغيان السلطة السياسية ومن ثم تجميد الرصيد المعرفي والخبرة الوطنية المهنية للدولة ، وهذا مدخل للتهديد ، فإذا كان قرار شراء طائرات من الولايات المتحدة أو الاتحاد الأوربي " على سبيل المثال " هو قرار سياسي فإن شروط ومواصفات هذه الطائرات عمل مهني يختص بالسلطة المهنية للطيران المدني في الدولة ولا يجوز للسلطة السياسية تخطيه .

وقد أشارت تقارير من بعض أجهزة المخابرات إلى تهديد الأمن القومي لبعض الدول عبر هذا المدخل ، من الأمثلة لذلك نموذج الحرب الاقتصادية على دولة معينة من خلال إدخال تقاوي وبذور ومبيدات فاسدة عبر قرار سياسي لجهاز الجمارك والميناء ، وتم

تخطي السلطة المهنية المتمثلة في إدارة الحجر الزراعي ووقاية النباتات ، والنتيجة لهذا التخطي هو فشل الموسم الزراعي وإفلاس آلاف المزارعين وخسارة الدولة للمليارات من الجنيهات كما أدى نقص الغذاء نتيجة فشل الموسم الزراعي إلى الضغط على ميزان المدفوعات وتعرض الإرادة السياسية للضعف .

من ناحية أخرى فإن توفيرالترتيبات الإقليمية والدولية المطلوبة لتحقيق المصالح الاستراتيجية للدولة ووجود ارتباط استراتيجي بين المصالح الوطنية والدولية ، من شأنه تعزيز فرص الدولة في حماية مصالحها ومن ثم تحقيق حالة الأمن القومي ، وبرأيي على سبيل المثال أن ارتباط اليابان بمصالح استراتيجية مع بعض الدول الكبرى ساهم في حماية اليابان من العديد من مخاطر الصراع ، ولعل الصين لم تستطع اتخاذ مواقف عدائية ضد الولايات المتحدة وهي في أضعف حالاتها الاقتصادية بعد الأزمة المالية في ٢٠٠٨م ، بسبب الارتباط الاستراتيجي للمصالح بينهما والذي يزيد على الخمسمائة بليون دولار في الميزان التجاري ، إذ أن أي عمل عدائي قد يؤثر في خفض القوى الشرائية الأمريكية سيؤدي إلى خروج ملايين من سوق العمل في الصين ممن ينتجون لصالح السوق الأمريكي .

القوة الاقتصادية :

١. مستوى زيادة الدخل القومي ومدى العدالة في توزيعه .
٢. تنوع مصادر الدخل القومي.
٣. تنوع الأسواق .
٤. تحقيق تنمية متوازنة.
٥. تحقيق الأمن الغذائي بما في ذلك القدرة على توفير السلع ذات التأثير الاستراتيجي
٦. امتلاك الطاقة الرخيصة الآمنة .

إذا تمت زيادة الدخل القومي ، فهذا يعني قدرة الدولة في توفير الخدمات الجيدة من صحة وتعليم وأمن ، وهذا ينعكس في توحيد المشاعر الوطنية وتحقيق الرضا الوطني ، ومن

ناحية ثانية فإن قوة الدخل القومي تعني إمكانية الصرف على التعليم والثقافة والإنتاج المعرفي والتقني والتسليح ، مما يعزز من فرص الدولة في التنافس والصراع الدولي .
وفيما يتعلق بتنوع مصادر الدخل القومي ، يجب ملاحظة ان الصراع الدولي يتحين أي ضعف للدولة للنفاذ من خلاله للتهديد وتحقيق المصالح المضادة، ومن هذه الأوضاع اعتماد الدولة على مصادر محدودة للدخل وأسواق محدودة ، مما يعرضها للخطر بحيث يمكن للدولة المعادية ممارسة نشاط اقتصادي بطرح سلع افضل وأرخص باسعار رخيصة حتى ولو بالخسارة ، لتفقد الدولة مصادر مهمة من دخلها ، وهذا يؤدي للتأثير السالب على إرادتها .
وفيما يتعلق بالتنمية المتوازنة يمكن ملاحظة أن توفير فرص العمل والخدمات بشكل عادل للمواطنين في أطراف الدولة المختلفة يعني تحقيق الرضا وأن العكس يقود للإحساس بالظلم والتهميش ومن ثم يؤسس لحالة من الاحتقان التي قد تقود للأزمات والنزاع والحروب التي تؤدي للنزوح واللجوء ، وبالتالي حدوث حالة عدم استقرار تهدد المناخ الكلي للاستثمار بالدولة ، كما يؤدي لتهديد أمن الإنسان سواء بالموت أو فقدان الأسرة أو التشرد ومن ثم فإن فقدان الرعاية المجتمعية والأسرية يؤدي للتشوهات الاجتماعية كتعاطي المخدرات والجريمة .إلخ ، ومع استمرار النزوح تصبح الأرض خالية مما يوفر ظروف مواتية لاحتلالها بواسطة دولة أخرى جارة ، خاصة إذا كان في تلك المنطقة مزايا استراتيجية للموقع أو وجود موارد مهمة فيها ، وبالتالي فإن تحقيق التنمية المتوازنة يؤدي لحقيق الاوضاع التي تؤسس لأمن الإنسان ولتحقيق الاستقرار وبالتالي تحقيق النهضة الشاملة والوضع الكلي هو وجود بشري متفاعل إيجابياً على الارض يشكل الحماية الأساسية للأرض وحدودها الدولية .
فيما يتعلق بالأمن الغذائي وإنتاج سلع استراتيجية ، يجب هنا ملاحظة أن الغذاء يمثل واحد من مفاتيح الصراع الدولي ، وقد تم استخدامه عدة مرات بين الدول لتمرير أجندة معينة . كما أن قدرة الدولة في إنتاج سلع استراتيجية يعطيها قوة سياسية ، باعتبار أن السلع الاستراتيجية كالنفط وبعض المعادن والقمح تمثل عنصر محوري للأمن القومي للدول ، وبالتالي فإن عدم امتلاكها يضعف إرادة تلك الدول الشئ الذي يعني أن

امتلاكها يعزز من قدرة الدولة من تحقيق العديد من المصالح الاستراتيجية نتيجة لذلك أو التأثير على الدول وفقاً لمقتضيات مصالحها .

القوة الاجتماعية :

١. مدى توفر الكوادر المدربة بالمستوى العالمي، أكاديمياً وفنياً وتقنياً
٢. مستوى السلوك الثقافي الذي يمكن أن يشمل احترام قيمتي الوقت والعمل .
٣. مدى توفر ثقافة وطنية تقوم على التعايش السلمي ، قبول الآخر .
٤. توفر أنماط إيجابية من التفكير (الإبداعي والاستراتيجي) وأنماط التخطيط والتعامل لدى افراد المجتمع.
٥. قدرة الدولة على إحداث التعايش السلمي بين المواطنين .

التدبر العميق في البنود أعلاه التي تمثل بعض جوانب القوة الاجتماعية ، يمكن ملاحظة الآتي :

امتلاك القوة الشاملة وتنفيذ الاستراتيجيات وما يستدعيه ذلك من مستوى الجودة والتميز والتعامل مع التقنيات المتقدمة ، كله يشير لأهمية الكوادر المدربة بالمستوى العالمي من حيث المهارة والسلوك ، كما أن أهم ضمان لاستدامة التفوق والمنافسة هو توفر نمط من التفكير الإيجابي المبدع المبتكر والتفكير الاستراتيجي، فهو الضمان الوحيد لحل المعضلات وابتكار الفرص وحماية حقوق الأجيال القادمة.

كما أن عدم تشكيل ثقافة وطنية تؤسس لثقافة السلام والتعايش السلمي وإعلاء قيمة الوطن والإنتماء له ، يعني الفرقة والشتات وتحقيق أجندة حزبية أو شخصية . إن التدبر في واقع العديد من الدول النامية التي امتلك السلاح وقوة الاقتصاد والتقانة ، بينما يحارب شعبها بعضه البعض قبائل ضد قبائل وعشائر ضد عشائر ، إن هذه النزاعات تعني أن السعي نحو القوة لم يكن شاملاً ومتوازناً ، الشئ الذي نجم عنه حرب ونزاع نسف كل ما تم تحقيقه .

الإنتاج العلمي :

أشارت معظم الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي التنموي إلى الأهمية المفصلية للقوة العلمية، فلا يكون التخطيط سليماً إذا لم يراع القوة العلمية، ولعل انضمام ألمانيا لمجموعة الدول العظمى المنتصرة في الحرب العالمية الثانية، فيما يطلق عليه مجموعة الثمانية، ارتكز بشكل أساسي وكبير على امتلاك ألمانيا للقوة الاستراتيجية والتي ارتكزت فيها ألمانيا بشكل رئيسي على القوة العلمية والتقنية، مثلما ارتكزت اليابان على القوة الاقتصادية والتكنولوجية، وهناك إحصاءات علمية أشارت بوضوح إلى ارتباط النهضة خلال العقود الخمسة الماضية، بالقوة العلمية والتكنولوجية، إن تحول ألمانيا من الهزيمة والانقسام ووجود القوات الأجنبية على أراضيها إلى دولة عظمى، يبين أهمية القوة العلمية والتقنية والعكس صحيح. ومن مؤشرات القوة العلمية هو مستوى الشراكة بين السلطة العلمية والسياسية وبين السلطة العلمية والسلطة التنفيذية، القدرة على ابتكار الحلول والتعامل مع القضايا والمهددات ونقاط الضعف، وقدرة الدولة على توفير المناخ البحثي الملائم.

الإعلام :

من أهم الوسائل التي ارتكزت عليها المخططات الاستراتيجية الأجنبية والتبرير لظاهرة العولمة والنظام العالمي الجديد بقيادة الولايات المتحدة الأمريكية، هو القوة الإعلامية.

عليه إذا أدركنا أن معظم ما تم تنفيذه على خارطة العالم من المخططات التي تصل أحياناً إلى درجة احتلال دولة، قد استندت على قاعدة متينة من التأييد العالمي يجسدها الرأي العالمي الذي تم تشكيله عبر الاستراتيجيات الإعلامية المتقنة الصنع تجاه القضايا والأهداف المحددة، وهي مخططات لم يكن من الممكن تنفيذها في ظل غياب التأييد الشعبي العالمي، فإنه يمكن إدراك أهمية القوة الإعلامية كسلاح استراتيجي، بل ويمكن إدراك أن ضعف الإعلام الوطني يمهد لتنفيذ مخططات ذات اتصال مباشر بالأمن القومي الاستراتيجي.

أما الجانب الثاني لاستراتيجيات الإعلام هو في كونها وسيلة لإرسال الفكـر الغربـي في ظل انفتاح الحدود والفضاءات وعدم سيطرة الدولة على سلطة حركة الفكر والثقافـة، وهذا يعني التعرض للغزو الفكري الأجنبي الذي يعمل على تشكيل ثقافة عاليـة جديـدة تقوم على الترويج لقيم غربية جديدة أو ما يطلق عليه حقـوق الإنـسان والحريـات غـير المنضبطة وما إلى ذلك، ولعله من المعروف أن هذا الغزو له انعكاسات اجتماعية تتمثل في تهديد الأمن الاجتماعي وتنمية التشوهـات الاجتماعية المنافية للقيم الوطنيـة والعـادات والأعراف المحلية. وفي ظل عدم وجود استراتيجيات إعلامية تعمـل لمواجهـة ذلـك، فـإن الأمن الوطني يكون مهدداً عبر البوابة الاجتماعية.

على هذا فإن أي دولة لا تمتلك قوة إعلامية استراتيجية، يعـني أنهـا عرضـة للتهديـد بأشكاله المختلفة، السياسي والاقتصادي والاجتمـاعي والعـسكري، وهـذا يعـني ارتبـاط الأمن الوطني بالإعلام، وتقـاس قـوة الدولـة بمـدى قـدرتها علـى تـوفير سـند إعلامـي استراتيجي لمصالحها الوطنية، قدرة الدولة على بلورة رأي عالمي معين، القدرة على إنتاج إعلامي بمواصـفات عاليـة مـن حيـث المـدخل الإعلامـي واللغـة المناسـبة وبنـاء تـراكم معلوماتي من خلال إرسال استراتيجي.

في الجانب الآخر فإن تحقيق النجاح الاستراتيجي وما يـسبقه مـن القـدرة علـى التحليـل الاستراتيجي والتخطيط ومن ثم متابعة تنفيذ الاستراتيجية وتقييمهـا وتقويمهـا ، يتوقـف على مدى وجود نظام فاعل للمعلومات .

إذن فإن صياغة المفردات التي تعبر عن القوى الشاملة يجب أن يتم بعناية ووفق تفكير استراتيجي واستصحاب لمخرجات الإنتاج المعرفي ، يراعي تعقيدات واوضاع وظروف الدوائر الأربعة (النفس البشرية ، البيئة الوطنية ، البيئة الخارجية ، المستقبل) وأن أي ضعف في ذلك سيقود لامتلاك قوى هشة لا تمكن من إمتلاك الإرادة الوطنية .

الأمن القومي والإدارة بالأزمات :

إن امتلاك القوة يحتاج إلى تحقيق تراكم عبر سنين طويلة لـذلك فـان مـن اخطـر مـا يواجه الدولة وهي تنطلق نحو بناء القوة الشاملة هو الوقوع في فخ الإدارة بالأزمات وهو

علم يقوم على شغل الخصم بالأزمات المتلاحقة حتى ينشغل بإطفائها والتعامل معها طوال الوقت ، لا يفرغ من أزمة حتى يقع في أخرى وهكذا تضيع السنين ، ومما يجعل الوضع خطيراً هو أن الضعف في مجالات القوى المختلفة يعني توفر بيئة خصبة لنشوء الأزمة ، بينما الوضع في حالة القوة كما يلاحظ من السرد السابق فهي تعني أوضاع تمنع حدوث الأزمة أو تقلل من ذلك ، لذا فالحل يكمن في أهمية وضوح الرؤية الاستراتيجية للدولة والعمل بنظام فريقين واحد للتعامل مع الأزمات والقضايا المرحلية وآخر هو الفريق الاستراتيجي الذي يعمل في هدوء في إطار تفكير استراتيجي ويدعم الفريق الأول بالأفكار والموجهات التي تعينه إلى حين بلوغ القوة .

إن هذا الموضوع يشير كذلك لأهمية آلية التخطيط الاستراتيجي ودورها في التعامل مع الوضع أعلاه .

الأمن والصراع على الموارد :

تقوم بعض الاستراتيجيات الأمنية مثل استراتيجية الولايات المتحدة الأمريكية، على السيطرة على موارد العالم، وتقوم الفلسفة الأمريكية هنا على مبدأ أن الأمن القومي الأمريكي لا يمكن تحقيقه في ظل عدم السيطرة على الموارد الأساسية وعلى رأسها النفط والماء، ولعل ذلك يبرر السبب في وجود النزاعات والصراعات الأهلية في مناطق الثروات الطبيعية في كافة أنحاء العالم، فحيث ما توجد ثروات يوجد نزاع والعكس صحيح.

على ذلك فإن مفهوم الأمن المتصل بالموارد يختلف من دولة إلى أخرى حسب نوع ثرواتها وموقعها الجغرافي وظروفها، ومن الأمثلة على ذلك الأمن المائي العربي، حيث ندرة المياه العذبة في ظل الحقيقة التي تشير إلى أن ٨٥ ٪ من المياه العربية تأتي من خارج الوطن العربي، مع وجود فجوة غذائية عربية ضخمة تصل إلى حوالي ٢٠ بليون دولار، مع إمكانية استخدام الغذاء كسلاح بواسطة الدول المصدرة له، عليه فإن الحديث عن تحقيق الأمن القومي العربي لا يمكن أن يتم بمعزل عن موضوع المياه.

وإذا نظرنا إلى اتجاهات الأمن القومي فيما يتصل بالموارد، فإننا نلاحظ أن العمق الاستراتيجي للأمن القومي المصري على سبيل المثال يشمل المسرح السوداني ومنطقة البحيرات، ولعل ذلك يبرر اهتمام مصر بالشأن السوداني باعتبار أنه يمكن أن يكون منصة وثوب لإضعاف مصر أو التحكم في مياه النيل.

وكذلك يمكن النظر إلى مخططات الولايات المتحدة وإسرائيل للسيطرة على منابع النيل، هذا الوضع ينعكس ليس على الأمن الاستراتيجي للسودان ومصر وإنما يمتد ليشمل الوطن العربي كله.

من هنا يبدو التشابك بين أهداف الاستراتيجية الأمنية مع استراتيجية القطاع الاقتصادي، كما يبدو أيضاً التشابك بين أهداف الاستراتيجية الأمنية الفرعية مع استراتيجية القطاع السياسي، على ذلك فإن الاستراتيجية الأمنية تتعامل مع عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية وعناصر الفرص والمهددات في البيئة الخارجية للدولة، وهذا يبرز دور الأمن الاقتصادي في الجانب الاستراتيجي ليتحول من المهام التقليدية العادية مثل (مراقبة النشاط الاقتصادي بما يمنع مخالفته للنواحي الأمنية، منع المهددات الأجنبية مثل استيراد بذور وتقاوي ملوثة تعمل على تهديد الأراضي الوطنية، مراقبة حركة الأموال، رصد المستثمرين الأجانب والتأكد من عدم ممارستهم لنشاط يهدد البلاد.. الخ)، إلى دراسة وتحليل ومتابعة التطورات على البيئة الدولية، وذلك فيما يتعلق بالجوانب المؤثرة في الأمن الاقتصادي ومن ثم الأمن الوطني مثل العناصر المؤثرة على الميزة النسبية العالمية والحصص الاستراتيجية في الأسواق العالمية والشراكات الدولية مع الدولة، مهددات الموارد الطبيعية، رصد أي تحركات تتعلق بحروب اقتصادية ضد الدولة واقتصادها في الأسواق الدولية.

ومن ثم فإن العمل على وضع أهداف استراتيجية اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية لا بد أن يتم بمشاركة قطاع الأمن الاستراتيجي بما يقود إلى تحقيق وتعزيز الأمن بمفهومه الاستراتيجي عبر مداخله المختلفة فضلاً عن توفير السند المطلوب لتحقيق الأهداف الوطنية الأخرى.

من أهم الأمثلة على التواؤم والتفاعل بين الاستراتيجيات الأمنية والاقتصادية في سبيل تحقيق مفهوم الأمن القومي، هو امتلاك اليابان لميزة نسبية عالمية وإتمامها لشراكات عالمية مع الولايات المتحدة الأمريكية والغرب بكيفية جعلت المصالح الاقتصادية والسياسية في تلك الدول الغربية تعتمد على استقرار الأوضاع في اليابان سياسياً واقتصادياً، وبالتالي فإن اليابان اكتسبت عناصر تفاوضية وأمنية على الصعيد العالمي من خلال الجانب الاقتصادي، بمعنى أن الشراكة الدولية بين اليابان والأسرة الدولية في ظل الأوضاع والمزايا الاقتصادية اليابانية، انعكست إيجابا على الأمن الاستراتيجي لليابان.

ولعل الدول صاحبة الموارد الطبيعية الضخمة كالسودان يمكنها استيفاء ترتيبات تمكنها من امتلاك أحد مفاتيح الصراع الدولي مثل إنتاج الغذاء العالمي والعربي عبر تحقيق ميزة نسبية عالمية في مجال الإنتاج الزراعي ومن خلال شراكات دولية تتقاسم بموجبها المصالح في الأسواق العالمية وتتحول بموجبها التقنية الحديثة ورؤوس الأموال لصالح تلك الشراكة، لتنعكس على الأمن والاستقرار الوطني، وبالتالي فقد يكون تحقيق الأمن القومي عبر المدخل الاقتصادي هو الأجدى والأكثر فاعلية للدول النامية صاحبة الموارد الطبيعية الضخمة.

من هنا فإن ضعف القدرات التفاوضية الناجم عن عدم وجود الرؤية الاستراتيجية الوطنية أو ضعف الفكر السياسي الحزبي أو ضعف الإرادة السياسية الخ تنعكس على قدرة الدولة في إدارة الصراع الدولي للمصالح، وبالتالي فإن هذا يعني تهديد الأمن القومي الاستراتيجي، وبالتالي فإن التطورات على الساحة الدولية وطبيعة صراع المصالح حتمت امتلاك القوة الشاملة، فتحقيق المصالح الاقتصادية يعتمد بشكل كبير على مدى امتلاك الدولة للقوة السياسية وكذا على مدى امتلاك القوة العلمية والتكنولوجية.. الخ

الإرادة الوطنية :

من أهم أغراض امتلاك الدولة للقوة الشاملة هو تحقيق وتأمين إرادتها الوطنية، وهو ما أشار إليه مفهوم الأمن الوطني الاستراتيجي الذي سبق ذكره في صدر هذا الفصل،

ولعل التدبر بعمق في طبيعة صراع المصالح، يشير إلى أن تشكيل المستقبل كما تريده الدولة هو وضع يعبر عن الإرادة الوطنية، إلا أنه يتعذر تحقيقه في ظل غياب القوة، لذا نجد أن بنود مثل الإجماع الوطني حول المصالح الاستراتيجية للدولة، والحكم الراشد ووحدة المشاعر الوطنية وما يتبعهما من إرساء لقيم العدل والمساواة ،.. وبنود مثل الإجماع على المصالح الاقتصادية وامتلاك القدرات التنافسية العالمية للإنتاج الوطني وامتلاك الطاقة الآمنة الرخيصة.. الخ جميعها تتكامل لتحقيق الأوضاع المطلوبة لإنجاز المصالح، وأهم هذه الأوضاع هو امتلاك الإرادة الوطنية، فنجد أن البنود السياسية والاقتصادية **على سبيل المثال تمكن من تحقيق الأوضاع التالية :**

أ. ترقية الهم الوطني نتيجة لطموح المصالح والإجماع عليها والإجماع على مهدداتها.

ب. السيطرة على الخلاف السياسي ليتم خارج إطار المصالح الاستراتيجية.

ج. رضا القواعد الشعبية نتيجة لإرساء العدل والمساواة والتنمية المتوازنة التي ترسي الخدمات العادلة في كافة أرجاء الدولة دون تمييز.

د. قوة القرارات نتيجة لاستنادها على السند المعرفي.

ه. امتلاك المزايا النسبية العالمية التي تمهد لدخول الأسواق العالمية.

و. الشراكات والتحالفات الدولية التي تعزز قدرات أطراف ذلك التحالف نتيجة للاستقواء وتبادل وربط المصالح..

وهكذا إذا تمعنا في بقية بنود عناصر القوة الشاملة، سنكتشف كيف يتم تحقيق الإرادة الوطنية وكيف يتم تأمينها.

تأمين المصالح :

التأمين له معنيين هما :

الأول : حماية المصالح من الخطر والمهددات

الثاني : توفير السند والدعم المطلوب لتحقيق المصالح.

الأمن في الإسلام :

قال الله تعالى في محكم التنزيل: "وَأَعِدُّواْ لَهُم مَّا اسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدْوَّ اللّهِ وَعَدُوَّكُمْ" صدق الله العظيم.

والإرهاب هنا ليس الإرعاب من الرعب ، فالإسلام يمنع حتى ترويع الحيوان. قال تعالى (ولما سكت عن موسى الغضب أخذ الألواح وفي نسختها هدىً ورحمة للذين هم لربهم يرهبون) [٨٦] ، وقال جل وعلا في محكم تنزيله (وزكريا إذ نادى ربه ، ربِ لا تذرني فرداً وأنت خير الوارثين ، فاستجبنا له ووهبنا له يحيا وأصلحنا له زوجه ، إنهم كانوا يسارعون في الخيرات ويدعوننا رغباً ورهباً وكانوا لنا خاشعين) [٨٧] فالرهبة هنا ليست كحالة الرعب من الله رب العالمين فهو الرحمن وهو الرحيم ، وثمرة العبادة في نهاية المطاف علاقة حب بين العبد وربه ، وهذا لا يلتقي مع مفهوم الرعب كما لا يتنافى مع الخوف من الله جل وعلا .

(وما أرسلناك إلا رحمة للعالمين) هذه الآية لا تلتقي مع معنى الإرعاب ، ورهب الشئ أي هابه ، مهابة علمه وقوته العسكرية والاقتصادية ، مهابته السياسية من حكم راشد يؤسس لعدل والشفافية وحكم القانون ، مهابة القوة الاجتماعية التي يجسدها شعب متعلم واعٍ مثقف يمارس مستوى رفيع من السلوك .. وبالتالي فإن التدبر في مفهوم روح الإسلام يؤسس للمدخل الصحيح في هذا الجانب ، فالإسلام لا يدعو لقوة باطشة مدمرة ظالمة .

ورهب الشئ أي هابه ، مهابة علمه وقوته العسكرية والاقتصادية ، مهابته السياسية من حكم راشد يؤسس لعدل والشفافية وحكم القانون ، مهابة القوة الاجتماعية التي يجسدها شعب متعلم وواعي مثقف يمارس مستوى رفيع من السلوك.. وبالتالي فإن التدبر في مفهوم روح الإسلام يؤسس للمدخل الصحيح في هذا الجانب ، فالإسلام لا يدعو لقوة باطشة مدمرة ظالمة .

---

[٨٦] سورة الأعراف ، الآية ١٥٤ .

[٨٧] سورة الأنبياء ، الآية ، ٩٠ .

يدعو القرآن الكريم لامتلاك القوة الاستراتيجية أو الشاملة كما يسميها البعض، وهو مبدأ توصل إليه الفكر الإنساني وبلوره في شكل نظريات في المدارس العسكرية وغيرها. وإذا تدبرنا القرآن الكريم والسنة الشريفة نكتشف السلوك الحضاري الإسلامي المنبثق **من الرؤية الشاملة لإدارة الأرض** :

- خطاب المولى إلى سيدنا موسى وهارون (اذْهَبَا إِلَى فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَى * فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا.........) رغم مكانة سيدنا موسى كرسول من أولي العزم، ورغم وضع فرعون في الضلال الذي وصل حد قوله (أَلَيْسَ لِي مُلْكُ مِصْرَ وَهَذِهِ الْأَنْهَارُ تَجْرِي مِن تَحْتِي).... ومع ذلك يصدر التوجيه بهذا الأسلوب الراقي المسالم (فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا).
- (ادْعُ إِلِى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ) (وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لاَنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَ) (أَفَأَنتَ تُكْرِهُ النَّاسَ حَتَّى يَكُونُواْ مُؤْمِنِينَ) وهو ما يؤسس لأسلوب الدعوة، وعدم إكراه الناس في اعتناق الإسلام.
- التوجيه النبوي وتوجيهات الصحابة عند الحرب بعدم قتل الشيخ الكبير والمرأة والطفل والعابد وعدم قطع الأشجار..... وهو ما يشير إلى احترام الإنسان، والاهتمام بالبيئة.
- الحديث الشريف (دخلت امرأة النار في هرة، فلا هي أطعمتها ولا هي تركتها تأكل من خشاش الأرض) يشير إلى رحمة الإسلام الذي يهتم حتى بالحيوان، ومن يهتم بالحيوان من باب أولى أن يرحم الإنسان ويهتم له.
- الحديث الشريف (إياك واثنين، الإشراك بالله والإضرار بالناس)
- الحديث الشريف (الناس شركاء في ثلاث الماء والنار والكلأ) .

الأمن العالمي :

إن الآية الكريمة " واعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم " تشير إلى أهمية امتلاك القوة كسبيل لتحقيق المصالح في ظل صراع المصالح، إلا أن قراءتها على ضوء الآيات والأحاديث السابقة، يحدد المعنى المقصود

بـ(تُرْهِبُونَ بِهِ عَدْوَّ اللّهِ) فالمقصود ليس ترويـع البـشرية والآمـنين وإنمـا تحقيـق الأوضـاع المطلوبة لتحقيق وتأمين المـصالح الإسـلامية، وذلـك باسـتباق وقـوع الـضرر عـبر مجـرد تخويف المعتدي من خلال امتلاك القوة، وهذا وضع طبيعي يلتقي مـع الـسلوك البـشري الذي لا تنتهي رغباته وطموحاته، لذا فإن الاستعداد لـذلك الوضـع يعـد ترتيبـاً إنـسانياً طبيعياً، كما أن العمل الصالح هو ديدن الإسلام الذي تشير أدبياته إلى سعيه لخير البشرية فالحديث الذي تحدث عن منع الإضرار، لم يمنع الإضرار بالمسلمين وإنما الإضرار بالناس، كل الناس بدياناتهم ومعتقداتهم وثقافاتهم، كما أن الحديث الشريف يذهب إلى أبعد مـن ذلك بقوله (الناس شركاء في ثلاث الماء والنار والكلأ) وفي هذا إشارة إلى دعوة الإسـلام للشراكة الدولية خاصة فيما يتصل بالطاقـة والغـذاء العـالمي وهمـا أهـم محـاور الـصراع الدولي، وهو يعكس جانباً من عمق الرؤية الإسلامية الاستراتيجية حول الأمن العـالمي، والحديث لم يقل المسلمين شركاء وإنما قال (الناس شركاء) ومن يدعو للشراكة ليس كمن يدعو لترويع الناس.

وإذا تـدبرنـا في مفهوم الإدارة الإسلامية الـذي أوردنـاه في صـدر هـذا الكتـاب نـستطيع أن نتـبين الـسلوك الاسـتراتيجي للإسـلام، فـالمفهوم رهـن نجـاح العمليـة الإداريـة بتحقيـق مـصالح عـدد مـن الأطـراف هي:

١. العاملون : وهو يشمل مراعاة مصلحة العامل، معاملته كإنسان مهما كـان دينـه أو لونه، مراعاة أوضاعه الاجتماعية، عدم تحميله ما لا طاقة له به، منحه المرتـب والحافز المجزي، عدم تأخير صرف راتبه.. الخ.
٢. تحقيق مصالح المنظمة بما لا يتناقض مع المفهوم الإسلامي (عدم الإضـرار بالبيئـة أو العاملين أو الجمهور.. الخ).
٣. جمهور المنظمة : من حيث تقديم الإنتاج من الخدمات والـسلع بـالجودة والـسعر والشروط المناسبة دون غش أو تزوير أو تلاعب.
٤. الحفاظ على البيئة مـن الفـساد بكافـة أنواعـه، وهـو مجـال واسـع يتـضمن عـدم الإسراف في استخدام الموارد ،عدم إفساد البيئـة مـن قطـع للأشـجار أو تلويـث للبحار أو الهواء.. الخ وهو مبدأ التفت إليه العالم مؤخر كمهدد للأمن العالمي، لم

يقف المفهوم عند هذا الحد بل دعاه للعناية بالحيوان وعدم تحميله ما لا طاقة له به وإطعامه الطعام الكافي.

إن الآية (.. وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل..)، تشير لاهتمام الإسلام بإرساء العدل بين الناس على الأرض، فالتوجيه الإلهي يتحدث عن إرساء العدل بين الناس وليس بين المسلمين فقط، وهذا مؤشر ينافي صفة الترويع التي قد يربطها البعض خطأ بالآية (تُرْهِبُونَ بِهِ عَدْوَّ اللّهِ وَعَدُوَّكُمْ).

كما أن المفهوم الإسلامي مقيد بالسعي لتحقيق العمل الصالح، وهو يعني العمل لصالح خير البشرية، ليس ذلك فحسب بل نجد أن المنهج الإسلامي يربط بين الإيمان والعمل الصالح فلا نجد الإيمان إلا ويتبعه العمل الصالح، (الإيمان ما وقر في القلب وصدقه العمل) لذا فإن تزكية النفوس من خلال الذكر يقود نحو الإيمان الذي يقود إلى العمل الصالح كنتيجة تلقائية، وهذا يعني أن مفهوم الإدارة في الإسلام لا ينفك عن الجوانب الإيمانية.

الأمن والقدرة الإلهية :

يحكي التاريخ قصة الراعي الذي جاء أبنه عائداً بالأغنام من المرعى بالخلاء، حيث قال لأبيه : إن شيئاً عجيبا جرى اليوم يا أبي، لقد رضع الذئب مع الغنم ولم يأكلها كما جرت العادة، لقد كان رد الأب عجيباً يدل على عمق في مستوى الفكر الاستراتيجي في ذلك الوقت، لم يقل له سبحان الله كما يمكن أن نتوقع، بل قال له : لقد ولى الله المؤمنين رجلاً صالحاً، (أي حاكماً صالحاً) علماً بأنه لم يكن يعلم أن أمير المؤمنين توفى وأن الإمام عمر بن عبد العزيز تولى الحكم.

إن إجابة هذا الرجل تدل على عمق فهمه الذي أدرك أن حدوث شيئاً كهذا يتعذر دون تدخل القوة الإلهية، وأن القوة الإلهية لا تتدخل بهذا الشكل إلا في ظل ظروف استثنائية تتمثل في رضاه عز وجل الناجم عن إنزال العمل الصالح الشئ الذي يتطلب الرجل الصالح مثل الإمام عمر بن عبد العزيز الذي ملأ الأرض عدلاً وحقق الرضا للمسلم والمسيحي واليهودي وغيرهم نتيجة لإنزال قيم الخير على الأرض للإنسانية .

عندما قرأت هذه القصة عادت بي الذاكرة إلى قصة سيدنا إبراهيم حيث جرى مشهد مماثل لشكل من أشكال التدخل التي تتعذر للبشر، عندما أصدر المولى عز وجل أمره للنار بأن تكون برداً وسلاماً، لقد قام الله تعالى بإجراء تغيير مؤقت لخاصية السخونة التي وضعها في النار منذ الأزل، وهي ذات القوة التي حولت طبيعة الذئب، وهي ذات القوة التي تنزل المطر لتسقي الزرع والإنسان والحيوان .... وهي ذات القوة التي يمكن أن يستند إليها الإنسان لإدارة الأرض وتحقيق الأمن.

هكذا نجد أن استراتيجية إنزال العمل الصالح الذي تأمر به الديانات السماوية على الأرض، يشكل مدخلاً لا يمكن تجاوزه في ظل التعقيدات الدولية الراهنة والمستقبلية، بل أن ما يعانيه العالم اليوم من عدم أمن واستقرار لا يخرج عن هذا المبدأ، أي أهمية صياغة مفاهيم التخطيط الاستراتيجي لترتكز على تحقيق قوة الدولة بالشكل الذي يقوم على تحقيق الأمن الإنساني .

إن تحقيق الأمن النفسي، الأمن الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، للمواطن، يعني رضا الأفراد الذي يعني رضا القواعد الشعبية، وهذا من باب العمل الصالح الذي يرضي رب العالمين ويدعوه للتدخل بالتوفيق والسند والعون، كل ذلك يشير إلى أن شفرة النجاح الاستراتيجي هي العمل الصالح، أي السعي لخير البشرية، قال الإمام عمر بن الخطاب ضمن خطابه عند تولى الحكم (إنما ولينا على الناس لنسد جوعتهم ونوفر حرفتهم ونصد عنهم الأعداء) إنه لم يقل إنما ولينا على المسلمين بل قال الناس، أي إنزال العمل الصالح للمسلم وغير المسلم .

القوة الروحية :

إن القرآن الكريم أورد جملة (ما استطعتم) في الآية المشار إليها "(واعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم) وهو قد لا يلتقي مع المبدأ أعلاه، إذ أن استطاعة المسلمين في عهدٍ (ما) قد تتمكن من إعداد قوة لا تتناسب وقوة الخصم، وهذا يقود إلى أن إكمال القوة المستطاعة تتم في هذه الحالة بواسطة المولى عز وجل، وهناك الكثير من الآيات التي تدل على ذلك : (وَيَوْمَ حُنَيْنٍ إِذْ أَعْجَبَتْكُمْ

كَثْرَتُكُمْ) (كَم مِّن فِئَةٍ قَلِيلَةٍ غَلَبَتْ فِئَةً كَثِيرَةً) في إشارة ضمنية إلى أن القوة ليست في الكثرة. انتهاء بالآية التي ترجع النصر إلى الله (وَمَا النَّصْرُ إِلاَّ مِنْ عِندِ اللّهِ)

لذا فإن امتلاك القوة الروحية تتطلب تنفيذ الشروط التي حددها المولى عز وجل.

العلاقة بين الأمن القومي والاستراتيجية :

إذا قمنا بدراسة عناصر القوة الشاملة، سنتبين بوضوح أن تحقيق وامتلاك هذه القوة يتعذر في غياب التخطيط الاستراتيجي، مثال لذلك نجد أن بلورة المسار الاستراتيجي للدولة وإقامة تكتلات استراتيجية مثل الكتلة الأوربية، يتعذر في ظل غياب التخطيط الاستراتيجي السياسي، وسنكتشف أن تحقيق المصالح الاستراتيجية الاقتصادية بما يشمل ذلك من امتلاك حصص في الأسواق العالمية وامتلاك القدرات التنافسية العالمية.. الخ، يتعذر تحقيقه دون تخطيط استراتيجي اقتصادي مسنود بتخطيط استراتيجي سياسي واجتماعي وتقني وعلمي..

وإن تحقيق المصالح الاستراتيجية يتعذر دون وجود كوادر مؤهلة كماً وكيفاً بما يتناسب وتحديات العصر، وهذا يتعذر تحقيقه دون استراتيجية للتربية والتعليم.

وأن التأثير على الرأي العالمي ومواجهة الإعلام الأجنبي يتعذر تحقيقه دون تخطيط استراتيجي إعلامي.

هكذا نكتشف أن تحقيق القوة الشاملة يتم من خلال التخطيط الاستراتيجي، لذلك أصبح مألوفاً جداً أن يقال بأن التخطيط الاستراتيجي والأمن القومي وجهان لعملة واحدة، والعكس صحيح أي ضعف أو عدم وجود التخطيط الاستراتيجي أو ضعف تنفيذ الاستراتيجية يعني تهديد الأمن القومي. لذلك لا بد من تكامل تصميم النظام الاستراتيجي مع النظام الأمني، وهو ما دعا المؤلف لتطوير نظام تحليل SIMPEST ليقوم على دراسة أوضاع عناصر القوة لتنطلق الغايات القومية على تلك الخلفية نحو تحقيق القوة المنشودة، وقد اقترحنا أن يكون عدد الغايات بعدد عناصر القوة أي ٧ غايات، كل غاية تنبع من قطاع وان يتم تقسيم مجلس الوزراء ومركز المعلومات والبرلمان بنفس الشكل .

الأشكال التالية توضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأمن القومي .

ذكرنا أن امتلاك الإرادة الوطنية يتحقق بفضل التخطيط الاستراتيجي الذي يقود لامتلاك القوة، وهو ما ينعكس في تحقيق السيطرة على كيان الدولة والمحافظة على حدودها، وهو ما يبين بعداً آخر للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأمن القومي .

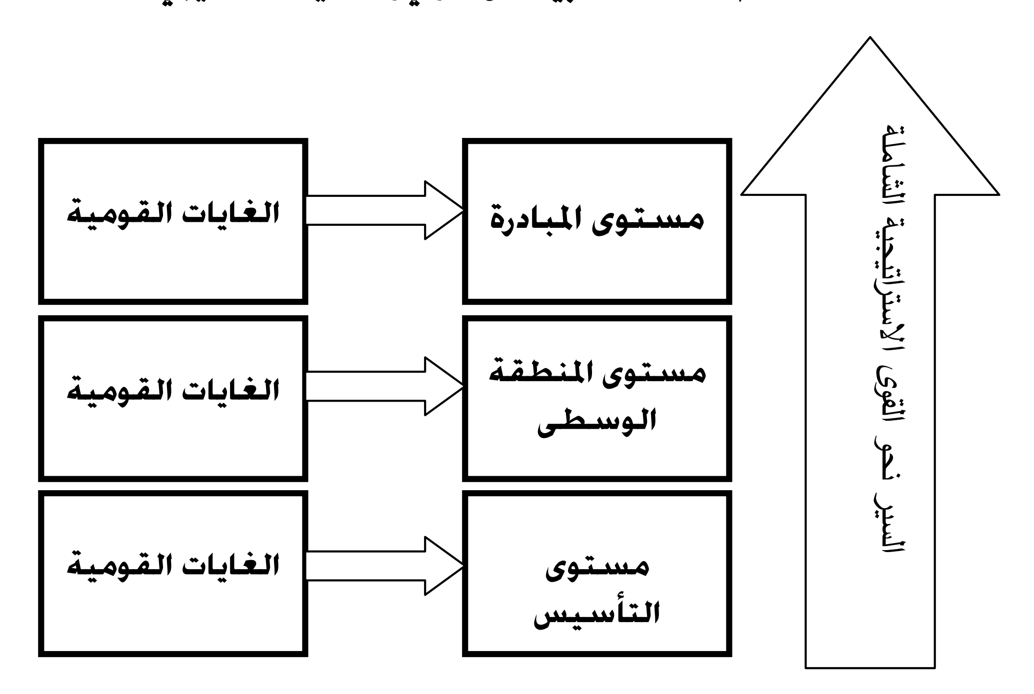
وإذا كان التخطيط لاستراتيجي القومي هو السبب الأساس للمحافظة على كيان الدولة، فهو من خلال ترتيباته الدولية يوسع هذه الدولة ليحميها أكثر ويؤمن مصالحها أكثر، وهو ما تعبر عنه التكتلات الإقليمية كالاتحاد الأوربي والولايات المتحدة الأمريكية

مهددات الأمن القومي بمفهومه الاستراتيجي :

إن مفهوم الاستراتيجية يعني قدرة الدولة على حشد وامتلاك القوة الشاملة وتهيئة الأوضاع المطلوبة لتحقيق المصالح الاستراتيجية الوطنية، وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي القومي يخلص في منتهاه إلى تحديد وتحقيق وتأمين المصالح القومية الاستراتيجية، وهذا بالضرورة يتضمن بلورة المسار الاستراتيجي للدولة الذي يجعلها تسير بانتظام طوال فترة الاستراتيجية تجاه تلك المصالح، وبالتالي فإن أي أوضاع أو سلوك أو ممارسة أو نشاط يعوق أو يعطل حشد وامتلاك القوة الاستراتيجية الشاملة وبلورة المسار الاستراتيجي وتحديد وتحقيق وتأمين هذه المصالح يعتبر مهدداً للأمن القومي بعمقه الاستراتيجي.

إن حجم ونوع المصالح الاستراتيجية يحدد طبيعة التحدي والطموح المطلوب إنجازه، وهذا يعني مواجهة تعقيدات البيئة وبالتالي الحاجة لإجراء تغييرات استراتيجية لتهيئة الظروف والأوضاع المطلوبة لتحقيق الغايات المنشودة وهذا يتطلب فترة زمنية طويلة، وقد أوضحنا في هذا الكتاب أن التغيير الاستراتيجي يعني القيام بترتيبات أساسية من شأنها توفير الأوضاع والظروف المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والسعي لإحداث نقلة أساسية في القدرات التنافسية للدولة أو المنظمة أو تعزيز قدراتها تجاه تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية التي يتم وضعها. لذا فإن أي أوضاع أو سلوك أو ممارسة أو نشاط يعوق أو يعطل عمليات التغيير الاستراتيجي يعتبر مهدداً للأمن القومي.

شكل رقم ٨ / ٢ : العلاقة بين الأمن القومي والتخطيط الاستراتيجي



المهدد الرئيس للأمن القومي بمفهومه الاستراتيجي :

أشرنا في معرض حديثنا إلى أن الأمن القومي والاستراتيجية وجهان لعملة وحدة وذلك بسبب أن امتلاك القوة الاستراتيجية الشاملة يتم من خلال التخطيط الاستراتيجي، والعكس صحيح حيث أن ضعف أو عدم وجود تخطيط استراتيجي وضعف تنفيذ الاستراتيجية، هو أكبر مهدد للأمن القومي.

- ضعف التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي وضعف تنفيذ الاستراتيجية الاقتصادية يهدد الأمن القومي .
- ضعف التخطيط الاستراتيجي السياسي وضعف تنفيذ الاستراتيجية السياسية يهدد الأمن القومي .
- ضعف التخطيط الاستراتيجي الاجتماعي وضعف تنفيذ الاستراتيجية الاجتماعية يهدد الأمن القومي.

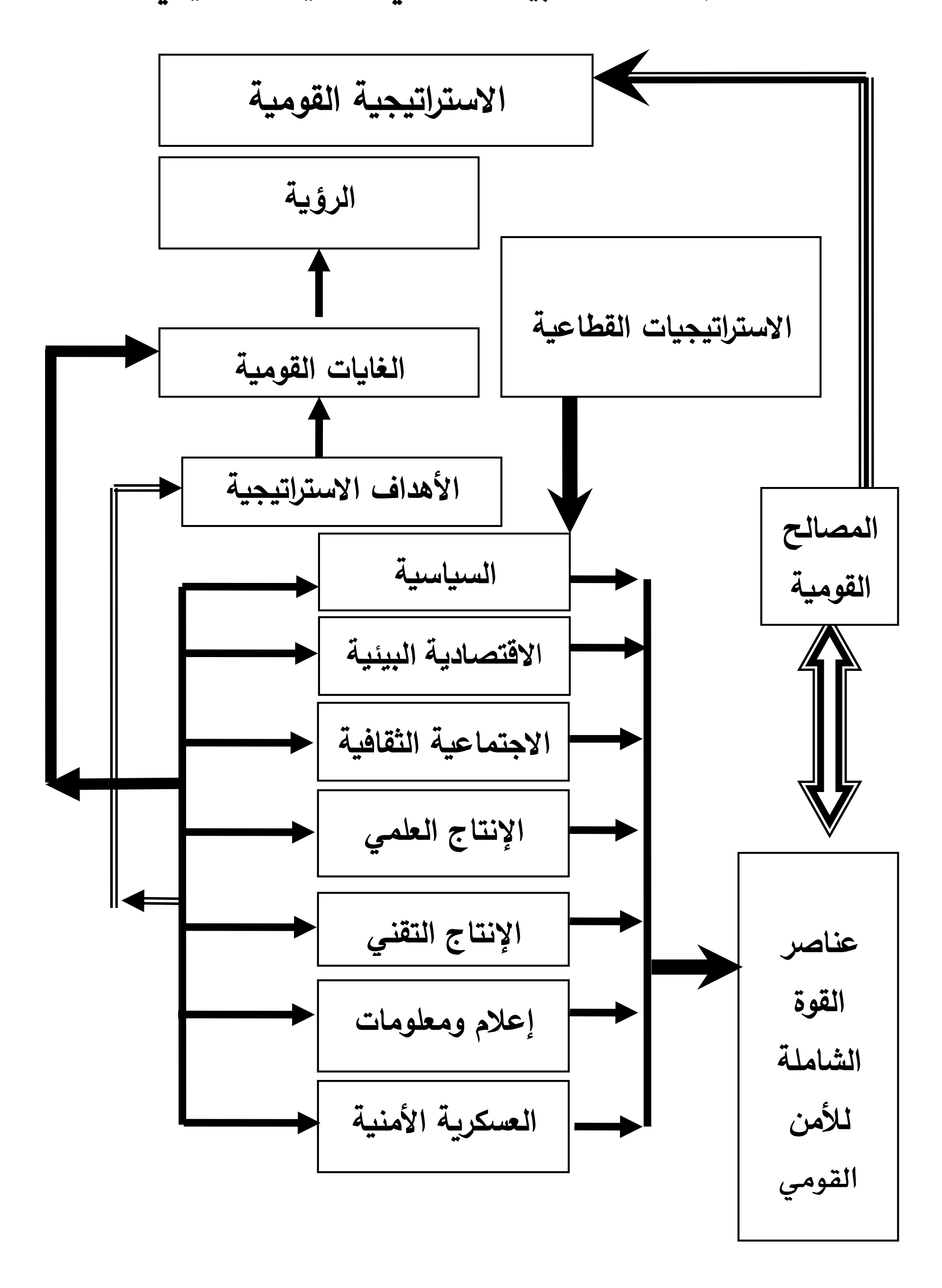
- ضعف التخطيط الاستراتيجي الإعلامي وضعف تنفيذ الاستراتيجية الإعلامية يهدد الأمن القومي.
- ضعف التخطيط الاستراتيجي العسكري الأمني وضعف تنفيذ الاستراتيجية العسكرية / الأمنية ، يهدد الأمن القومي .
- ضعف التخطيط الاستراتيجي العلمي وضعف تنفيذ الاستراتيجية العلمية يهدد الأمن القومي.
- ضعف التخطيط الاستراتيجي التقني وضعف تنفيذ الاستراتيجية التقنية يهدد الأمن القومي.

هذا يشير إلى الشراكة الوطنية التي تضم السياسيين والاقتصاديين وخبراء الاجتماع والعلوم والتقنية والإعلام والجيش والشرطة والأمن، لتحقيق المصالح الاستراتيجية والأمن القومي، وبالتالي فإن الفشل في تأسيس وإدارة هذه الشراكة يهدد الأمن القومي.

كما يشير إلى أن تهديد الأمن القومي لا يتم بالضرورة بقوة السلاح وإنما يمكن أن يتم عبر أحد العناصر السبعة للقوة الشاملة، فاليابان استطاعت أن تحقق أمنها ليس بقوة السلاح وإنما عبر القوة الاقتصادية والعلمية والتقنية وهكذا دولاً عديدة.

إن ضعف التخطيط الاستراتيجي وضعف التنفيذ يعني عدم التمكن من حشد القوة الشاملة وبالتالي مواجهة التحديات الدولية في ظل أوضاع هشة تقود إلى تهديد الأمن القومي، وهنا لا بد أن تصاغ السياسات والتشريعات وقوانين العقوبات على هذه الخلفية بما يضع الأمور في نصابها، على هذا الأساس يمكن تصنيف البنود التالية كمهددات **رئيسة للأمن القومي الاستراتيجي :**

شكل رقم ٨ / ٣ : العلاقة بين الأمن القومي والتخطيط الاستراتيجي



١. عدم وجود قيادات استراتيجية في الدولة، وهـذا يقـود إلى مهـدد آخـر وهـو عـدم وجـود استراتيجية تعليمية تعمل لتوفير منـاهج أو لتأسـيس وحـدات تعليميـة تـوفر اسـتراتيجيين وتنشر ثقافة الاستراتيجية وثقافة خطة الوطن التي لا يجوز الخروج عليها.
٢. ضعف الإرادة الوطنية في تنفيذ الخطط الوطنية، يعتبر مهدداً للأمن القومي، وفي هـذا السياق لا بد من الإشارة إلى عدم وجود ثقافة الالتزام بالخطط الموضـوعة في العديـد من الدول النامية، ولا زالت معظـم تلـك الـدول تتعامـل بـشكل غـير مناسـب مـع الـسلوك الـسياسي الـسلبي الـذي يجعـل المـسئول المعـين يعطـل النظـام والمؤسـسية والسياسات ويوقف العمل بالخطة الموضـوعة ليعمـل وفـق هـواه أو وفـق مـا يحقـق مصالح حزبية ضيقة، إن النظرة الفاحصة لذلك الـسلوك تعـني خـروج الدولـة عـن مسارها الاستراتيجي، علماً بان الالتزام بالمسار الاسـتراتيجي هـو الـسبيل الوحيـد لتحقيق المصالح الاستراتيجية الوطنية، وهكذا بموجب هذا المفهـوم للأمـن القـومي فإننا نستطيع أن نقول أن مثل هذا السلوك يعني تهديد الأمن القومي. المطلوب إتبـاع وتعلم وإتقان سلوك إيجابي حتى نستطيع تحقيق مصالحنا الاستراتيجية.
٣. عدم وجود آلية مناسبة للتخطيط الاستراتيجي يعني عدم القدرة على تنفيـذ ومتابعـة الخطط وبالتالي تهديد الأمن القومي، وهذا يقود إلى أهميـة الاهتمـام بوضـع جهـاز التخطيط الاسـتراتيجي في مكانـه المناسـب بالجهـاز الإداري للدولـة بمـا يمكنـه مـن الاضطلاع بمهامه الوطنية وعلى رأسها بلورة المسار الاستراتيجي للدولة والـذي مـن خلاله تـدير الدولـة عمليـات تحقيـق مـصالحها، فـضلاً عـن الاضـطلاع بـالتخطيط الاستراتيجي والمتابعة.

مهددات متخصصة :

إن الإتيان بأوضاع عكس تلك المطلوبة لتحقيق وامتلاك القوة التي سبق وأشـرنا لهـا، يحدد لنا المهددات الرئيسة للأمن الوطني، **ويمكن فيما يلي إبراز نماذج لذلك :**

أولاً: المهددات السياسية :

الأوضاع التالية تضعف القدرات التفاوضية الوطنية من خلال :

١. تشتت وضعف الإرادة الوطنية.

٢. عدم الإجماع الوطني حول المصالح الاستراتيجية الوطنية وعدم الإجماع على المهددات والقضايا الاستراتيجية.

٣. ضعف السند العلمي للقرار السياسي والتنفيذي والاستراتيجي.

٤. الحكم غير الراشد الذي لا يؤسس لشراكة وطنية وتبادل سلمي للسلطة وسيادة للقانون وإتاحة للحريات والحقوق.

٥. ضعف الحس الوطني وتباين المشاعر الوطنية، الشعور بالغبن نتيجة للظلم وعدم المساواة...الخ.

٦. خدمة وطنية تقوم على القرار الفردي والمحسوبية في ظل عدم سيادة القانون.

٧. عدم سيادة المهنية والعلمية .

٨. ضعف الترتيبات الإقليمية، خاصة وأن الأوضاع الداخلية أو وقوع دول الجوار في مسرح الصراع الدولي أو الصراع بين القوى الكبرى في المنطقة الإقليمية يمكن أن يهدد الأمن القومي.

٩. ضعف الترتيبات الدولية، ندلل لذلك بتجربة الاتحاد الأوربي للاستقواء بالتكتل الإقليمي لمواجهة الصراع، ووحدة ألمانيا الشرقية والغربية والاتحاد الأمريكي.. الخ بجانب التحالفات الاستراتيجية العديدة، إضافة للشراكات الدولية كتلك التي عقدتها اليابان، كل ذلك يشير إلى أهمية الترتيبات الدولية لتعزيز وتحقيق الأمن القومي والمصالح الوطنية.

١٠. العولمة بأبعادها السياسية والتشريعية

١١. ضعف الشراكات والتقاسم الوطني للأدوار في ظل بروز الشراكة بين القوى الأجنبية الرئيسية ومنظمات المجتمع المدني والشركات الدولية.

ثانياً المهددات الاقتصادية : وأهم ما تشمله هو :

١. عدم وجود رؤية وطنية حول المصالح الاقتصادية.

٢. عدم الإجماع الوطني حول المصالح الاقتصادية الاستراتيجية.

٣. امتلاك الموارد الطبيعية والمزايا الجغرافية في ظل عدم وجود الترتيبات الاستراتيجية اللازمة، يحولها إلى مهدد أمني، حيث إن معظم مناطق الصراع في العالم هي مناطق ثروات طبيعية يفتقر أهلها للترتيب الاستراتيجي اللازم.

٤. عدم القدرة على الاستفادة من الموارد الطبيعية وتنميتها.

٥. ضعف القدرات التنافسية العالمية وارتفاع تكلفة الإنتاج.

٦. عدم امتلاك الحصص الاستراتيجية في أسواق العالم.

٧. عدم وجود فلسفة ضمن ترتيبات استراتيجية تحقق الأوضاع التي تتيح زيادة الدخل القومي مع عدالة توزيعه .

٨. عدم تنفيذ التنمية المتوازنة يفرز مفارقات في الخدمات للمواطنين تؤدي إلى زراعة الغبن بين أبناء الوطن الواحد، الشيء الذي يمكن أن يقود في ظل التعقيدات الدولية والتدخل الدولي في شأن الدول، إلى بذرة للحرب الأهلية.

٩. ضعف الأداء التكنولوجي .

١٠. عدم تحقيق الأمن الغذائي.

١١. عدم امتلاك الطاقة أو توفير طاقة غير آمنة وبتكلفة عالية، وهي أوضاع لا تتيح الدخول في غمار التنافس الدولي.

١٢. وإذا ربطنا بين مناخ الاستثمار المطلوب للدخول في شراكات عالمية والأوضاع السياسية، فإننا سنكتشف أن الضعف السياسي يمكن ان يكون مهدداً رئيساً للمصالح الوطنية وبالتالي للأمن القومي، مثال لذلك نجد أن عدم سيادة القانون في ظل التمييز بين الشركات، وفي ظل غياب المؤسسية التي تجعل من المسئول الأعلى في الوزارة المعينة هو الذي يتحكم في الأمور وليس النظام المتبع، فإن هذا يعني عدم مواءمة المناخ لدخول الاستثمارات وعقد الشراكات بين الدولة مع الأطراف

الدولية، فالأموال التي تجوب العالم تتمتع بحساسية مفرطة للغاية ضد أي أوضاع تفرز مناخاً سيئاً للاستثمار كتلك التي اشرنا إليها، لذلك فمن أوجب واجبات التخطيط الاستراتيجي هو إفراز نظام يقوم على القانون والنظم والسياسات، يمنع التصرف الشخصي الذي يقوم خارج ذلك النظام. إننا إذا تدبرنا بعمق في مفهوم مناخ الاستثمار فسنجد أن سلوك الموظف أو المسئول الذي يؤخر الإجراء المعين ويؤخر إصدار التراخيص والموافقات الحكومية انتظاراً لمصلحة شخصية أو رشوة، يقع في إطار تهديد الأمن القومي، إن علينا تغيير ثقافتنا لنعلم أن تهديد الأمن القومي لا يتم فقط عبر السلاح وإنما من خلال ممارسة مثل السلوكيات السالبة أعلاه.

ثالثاً المهددات الاجتماعية : وأهمها :

١. ضعف النسيج الاجتماعي، العصبية والقبلية، ضعف الانتماء الوطني. وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى نماذج من الترتيبات المضادة، مثال لذلك خطة برنارد لويس المعروفة بخط قوس الأزمة، فهي تقوم على إضعاف النسيج الاجتماعي بإحداث الفتنة في الدول المعينة باستخدام المدخل العرقي في حال أن سكان المنطقة يدينون بدين واحد، أو المدخل الديني في حال وجود أكثر من دين.

٢. عدم وجود تعليم استراتيجي يوفر الكوادر المؤهلة المطلوبة لتحقيق المصالح الاستراتيجية الوطنية. إن تحقيق نهضة شاملة طموحة يحتاج للملايين من الكوادر المسلحة بالعلوم والمهارات التي تناسب التنافس العالمي، فما عاد الزمان يهتم بمهارات محلية بقدر ما يتم الاهتمام بالمهارات العالمية، لذا فإن الوضع العكسي يعني شيئين هما: عدم قدرة الكوادر المحلية على تحقيق مطلوبات التنمية فيتم اللجوء للعمالة الأجنبية، وهكذا يتم تهديد مصالح شعب بأكمله للفشل في التخطيط الاستراتيجي للتعليم، كما أن عدم توفر الأعداد المؤهلة يعطل تحقيق النهضة.

٣. عدم وجود تعليم استراتيجي يمكن من تحقيق قدرات تنافسية من منظور عالمي للمؤسسات التعليمية الوطنية، يعني سيطرة المؤسسات الأجنبية على التعليم

المباشر من خلال الجامعات الأجنبية الوافدة أو من خلال التعليم الإلكتروني الذي لا يعرف الحواجز الجغرافية، وهكذا تصبح السيطرة على الفكر والثقافة المحلية أمراً واقعاً.

٤. العولمة الثقافية والانفجار المعلوماتي وسيطرة القوى الكبرى على الإعلام العالمي.

٥. الغزو الفكري .

رابعاً : المهددات الإعلامية :

١. ضعف السند الإعلامي الاستراتيجي يعني مواجهة الإعلام الاستراتيجي المضاد الذي يصنع المعلومة المناسبة لمخططاته وبالتالي تحول الإعلام الوطني إلى إعلام رد فعل وليس إعلام مبادرة، وهذا يعني إتاحة الفرصة للآخرين لتهديد الأمن الوطني وتحقيق المصالح المضادة، يعزز ذلك ما أشارت إليه العديد من الدراسات إلى أن المخطط الأمريكي لم يقدر له النجاح لولا السند الإعلامي الاستراتيجي الذي توفر له.

٢. عدم القدرة على تشكيل الرأي العالمي المطلوب لتحقيق المصالح الوطنية.

مهددات أخرى للأمن القومي:

١. الجفاف والتصحر، ويمكن هنا ذكر التهديد الأمني الناجم عن ضعف التخطيط الاستراتيجي عموماً والاقتصادي على وجه الخصوص، حيث إن عدم الاهتمام بالغابات من قبل بعض الحكومات الوطنية في فترة ما بعد الاستقلال، نتيجة لعدم وجود الرؤية الاستراتيجية للأمور، أدى إلى انحسار الغطاء الغابي والذي تبعه نتيجة لذلك حزام المطر، الشيء الذي أدى إلى خروج ملايين الهكتارات من الأراضي الزراعية الخصبة من دائرة الزراعة لانقطاع الماء، ولنا أن نتصور ذلك في دولة زراعية كبرى كالسودان التي يعول عليها العالم في سد جانب كبير من الغذاء العالمي، عليه فإن هذا الخلل في التخطيط سيضر بملايين المزارعين الحاليين والقادمين وغيرهم من المستثمرين والعاملين في قطاع الصناعات الغذائية، ليس

ذلك فحسب بل إن الأمر يهدد الأمن العالمي نتيجة لفقدان أراضٍ ضخمة يحتاجها العالم.

٢. إن الخلل أعلاه يؤدي إلى الجفاف والتصحر وبالتالي نزوح الملايين من البشر نحو مناطق جديدة بحثاً عن الكلأ والماء، ودائماً ما يحدث الصراع بين النازحين الجدد والسكان الأصليين فيتهدد الأمن والاستقرار، إن عدم وجود تحليل استراتيجي في فترة ما بعد الاستقلال لغياب ثقافة الاستراتيجية، كان سيقود إلى وضوح الرؤية الوطنية الاستراتيجية، الشيء الذي كان سيفرز سياسات وتشريعات ليس للحفاظ على الغابات فقط وإنما لمد وزيادة حزام الغابات، كما كان سيفرز إرادة وطنية في تنفيذ الخطط المتعلقة بذلك نتيجة لوضوح الخطر والتهديد.

٣. الاحتباس الحراري، وهو ينجم عن تصرفات البشر والتلوث البيئي، وهذا ما دعا إلى أهمية الاهتمام بالبيئة في التخطيط الاستراتيجي، الشيء الذي جلب تحديات إضافية للمخطط الاستراتيجي على رأسها تنمية الموارد الطبيعية والحفاظ على البيئة وهذا ما جعل من أمر إنتاج بدائل رخيصة من الطاقة وصديقة للبيئة بنوداً استراتيجية.والعكس يهدد الأمن الاستراتيجي الوطني والقومي والعالمي.

٤. مواجهة الاستراتيجيات الأجنبية بخطط تكتيكية أو قصيرة الأجل سرعان ما تتلاشى أهدافها دون أن تتكامل تجاه تحقيق أهداف استراتيجية تتناسب والأهداف الاستراتيجية المضادة، في الوقت الذي تتكامل فيه التكتيكات والأهداف قصيرة الأجل للمخططات الأجنبية تجاه تحقيق ما تريده في الدولة المعينة.

٥. ضعف الوعي والثقافة الاستراتيجية لمعظم القيادات السياسية في الدول النامية، ولعله من المهم التنبيه لأهمية تأهيل الكوادر والقيادات السياسية بالدول في كافة الأحزاب السياسية الحاكمة والمعارضة، والسعي لتأسيس معاهد قومية لتأهيل القيادات، والاتفاق على تشريعات وقوانين تنظم وتحدد مواصفات القيادات الوطنية، فلن يكون مقبولاً أن توضع شروط لكل المجالات من طب وهندسة

وتعليم بل وحتى لمن يود أن يفتح بقالة أو كشكاً لبيع الصحف، بينما لا يتم وضع مواصفات وشروط لمن يود تولي أخطر نشاط وهو قيادة الدولة في ظل ظروف دولية غاية في التعقيد، رغم ما قد يؤدي إليه ذلك من تهديد للأمن وتهديد للمصالح الوطنية الاستراتيجية. وحال العديد من الدول النامية الغنية بالموارد الطبيعية يغني عن السؤال. كما أن إدخال مواد الدراسات الاستراتيجية في الجامعات حتى يتم تخريج جيل مسلح بالوطنية والوعي والثقافة الاستراتيجية، يعد وسيلة مهمة لمواجهة تحديات المستقبل، فضلاً عن كونه أهم وسائل الالتحام والاتفاق الوطني.

٦. ضعف الأحزاب السياسية في معظم الدول النامية وافتقارها للطرح الاستراتيجي والنظرة الاستراتيجية الشاملة للأوضاع، الشيء الذي انعكس في عدم قراءة الأوضاع والتحديات والقضايا الدولية بوضوح، وضعف الهم الوطني والصراع من أجل مكاسب حزبية أو شخصية ضيقة بدلاً عن إجماع وطني يؤسس لمصالح وطنية استراتيجية ويسيطر على الصراع السياسي ليتم في إطار دون مستوى المصالح الوطنية.

٧. غياب الفكر السياسي الاستراتيجي يعني غياب المؤسسية التي يشكل غيابها أهم وسائل تحقيق المصالح الشخصية للمسئول المعين، وهنا يحدث الصراع بين مقتضيات المصلحة الوطنية في تطبيق المؤسسية، ومقتضيات المصلحة الشخصية، وهكذا يساعد غياب التخطيط الاستراتيجي السياسي في خلق طبقة من المنتفعين الشخصيين الذين يقفون ضد أي ترتيبات يمكن أن تحول دون استمرار مصالحهم، مثل مبدأ إعمال المؤسسية أو سيادة القانون أو عدم التمييز بين الأفراد أو بين الشركات، وبذا يتحول الوضع برمته إلى مهدد للأمن.

المحاور الرئيسة للصراع الاستراتيجي :

يدور الصراع الاستراتيجي حول عدد من المحاور، أهمها :

١. مصادر الطاقة وتشمل النفط والغاز الطبيعي واليورانيوم والطاقة الشمسية والحيوية .. إلخ.
٢. الماء العذب .
٣. الأراضي الزراعية الخصبة .
٤. المعادن الاستراتيجية الثمانية .
٥. الموقع الاستراتيجي .
٦. المعتقدات والثقافة .

وبالنظر إلى هذه المحاور يتضح أن الدول العربية والإفريقية وكثير من الدول النامية تقع في إطار الصراع الاستراتيجي، الشئ الذي يلقي بتبعات كبيرة لهذه الدول فيما يتصل بإدارة هذا الصراع، مما يشير إلى أن التحدي الذي يواجه هذه الدول يتمثل في مدى إتباع منهج التخطيط الاستراتيجي الذي يتم من خلاله تهيئة الأوضاع القومية، السياسية والاقتصادية والعلمية .. إلخ، بما يمكنها من تأسيس شراكات استراتيجية عادلة على الصعيد العالمي، باعتبار أن موارد هذه الدول تعد موارد عالمية لا غنى للعالم عنها كما أن ضخامة هذه الموارد يعني حتمية وجود سوق عالمي لها، الشئ الذي يعزز من أهمية التفكير في الشراكات الدولية العادلة، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا في ظل ترتيبات استراتيجية ، وهو ما يقود إلى أهمية تأسيس آلية لإدارة الموارد الطبيعية الاستراتيجية كمركز لصناعة القرار الاستراتيجي في هذا الجانب ، يتم من خلالها إتمام عمليات التبادل الاستراتيجي بين الدول والدول الأخرى بما يتيح لها تحقيق مصالح استراتيجية عادلة وتأسيس أوضاع تسهم في تحقيق الأمن القومي والعكس يعني تبديد هذه الموارد لصالح أفراد بشروط قد تهدد الأمن القومي مثل منح تراخيص التنقيب دون ترتيبات تتيح صناعة تحقق قيمة مضافة للبلد في شكل دخل قومي وفرص عمل وهو وضع يعني تحقيق دخل محدود بينما تذهب فرص العمل للأجانب .

الأمن الإنساني :

برز مفهوم الأمن الإنساني في النصف الثاني من عقد التسعينيات من القرن العشرين.

يركز مفهوم الأمن الإنساني على الإنسان الفرد وليس الدولة، ولكننا إذا تدبرنا في المفاهيم التي طرحها هذا الكتاب سنكتشف أن تحقيق الأمن القومي لا يمكن أن يتم في ظل تهديد أمن المواطنين وأن استخدام القوة العسكرية لم يُعد أداة أساسية لتحقيق الأمن

بروز الأمن الإنساني مؤخراً لا يعني أنه مفهوم حديث فقد وجد أمن الإنسان الاهتمام من الديانات قبل آلاف السنين .

(**ولقد كرمنا بني آدم**) الإسراء ٧٠ . وهو خطاب للإنسان ككل بغض النظر عن لونه أو دينه ...

(**لا إكراه في الدين**) **٢٥٦ البقرة** .

(**أفأنت تكره الناس حتى يكونوا مؤمنين**)**٩٩ يونس** .

إياك واثنين : الإشراك بالله والإضرار بالناس، وهو حديث يمنع الإضرار بالإنسانية ككل .

وصية الرسول صلى الله عليه وسلم لأبي بكر الصديق وهو يتحرك بجيشه إلى الشام : (**لا تقتلن امرأة ولا صبياً ولا كبيراً ولا هرِماً**).

الحديث الشريف (**الناس شركاء في ثلاث الماء والنار والكلأ**)، وهو تأسيس استراتيجي حول الموارد التي تحتاجها البشرية، لذا جاء الخطاب دقيقاً ومحدداً يشير إلى أن الطاقة والغذاء هي موضع الشراكة بين الناس، ولعل هذا الحديث أفضل تأسيس للأمن العالمي، خاصة وأن الصراع الدولي يدور حول هذين المحورين.

تحريم الاعتداء والظلم .

قولة الإمام عمر بن الخطاب رضي الله عنه : **إنما ولينا على الناس لنسد جوعتهم ونوفر حرفتهم ونصد عنهم الأعداء** . والخطاب يحدد الإنسان أياً كان لونه أو دينه أو جنسه، وهذا تأسيس للأمن الإنساني .

حتى الحيوان له حقه في الأمن (**دخلت امرأة النار في هرة**) . رجل يدخل الجنة لأنه سقى كلباً، إطعام الحيوان كفايته وعدم تحميله فوق طاقته .. كل ذلك يشير إلى كفالة الأمن للإنسان والحيوان .

مرتكزات الأمن الإنساني :

يرتكز مفهوم الأمن الإنساني بشكل أساس على صون الكرامة البشرية وكرامة الإنسان، وكذلك تلبية احتياجاته المعنوية والمادية، وهذا يتضمن كفالة حق العدل والتعبير والتنظيم والتعليم والصحة والغذاء والمأوى والعمل والاستقرار والأمن .

ولعل التدبر في مفاهيم التخطيط الاستراتيجي القومي (السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي ...إلخ) تشير إلى أن تحويل هذه المعاني التي تعبر عن الأمن الإنساني من مجرد أشواق وأمنيات إلى واقع، يتوقف بشكل كبير على التخطيط الاستراتيجي ووجود الإرادة لتنفيذ الاستراتيجيات على الأرض .

التحديات السبعة التي تهدد الأمن الإنساني في عصر العولمة [88]

١. عدم الاستقرار المالي: (مثل الأزمة المالية العالمية ٢٠٠٨)
٢. غياب الأمان الوظيفي وعدم استقرار الدخل.
٣. ج. غياب الأمان الصحي.
٤. د. غياب الأمان الثقافي.
٥. هـ. غياب الأمان الشخصي (انتشار الجريمة المنظمة).
٦. و. الأمان البيئي.
٧. ز. غياب الأمان السياسي والمجتمعي.

---

[88] تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الذي صدر عام ١٩٩٩ تحت عنوان "عولمة ذات وجه إنساني Globalization with a Human Face " .

الخصائص أساسية للأمن الإنساني وهي :٨٩

١. الأمن الإنساني شامل عالمي؛ فهو حق للإنسان في كل مكان.
٢. الأمن الإنساني ممكن من خلال الوقاية المبكرة، وهي أسهل من التدخل اللاحق.
٣. الأمن الإنساني محوره الإنسان ويتعلق بنوعية حياة الناس في كل مكان.

الأمن الإنساني والأمن القومي :

إن الأمن القومي يقوم على امتلاك الدولة للقوة الاستراتيجية الشاملة، وهي تعبر عن قوة الدولة ككل، القوة الاقتصادية للدولة، القوة الاجتماعية للدولة .. إلخ، إلا أن التدبر في مفاهيم هذه القوى يشير إلى أن تحقيق قوة الدولة يرتكز بشكل كبير وأساس على تحقيق أمن الفرد (الأمن الإنساني) النماذج التالية تعبر عن ذلك :

القوة الاستراتيجية السياسية :

تأسيس خدمة مدنية تقوم على العلم والقانون، يعني عدم الفساد الذي يؤدي لاستئثار اللون السياسي المعين أو الجهة المعنية أو ابن القيادي المعين لتولي الوظيفة وحرمان إنسان مؤهل من ذلك، وفي هذا تأسيس لبعض جوانب الأمن الإنساني .

تحقيق وحدة المشاعر الوطنية يتطلب إرضاء القاعدة الجماهيرية، ومن ذلك إرساء العدالة وعدم التمييز وفق ما يدعو له التخطيط الاستراتيجي السياسي .

استناد القرار على المعرفة والمؤسسية وليس الأفراد، يساهم في تحقيق الأمن الإنساني، لأن القرار العلمي يعمل لصالح الإنسان، وإن قرار المؤسسة يمنع من ارتكاب الأخطاء الناجمة عن سوء السلوك البشري الذي يقوم على الهوى والمصلحة الشخصية والتي يمكن أن تضر بالمواطن .

التوازن بين السلطة العلمية والسياسية، تعني سيادة العلمية والمهنية، وبالتالي لن يستطيع السياسي أو القيادي المعين أن يعاقب أو يطرد الموظف المعين نتيجة للخلاف في الرأي الناجم عن تطبيقه لمنهج علمي مهني، لأن التخطيط الاستراتيجي السياسي يمنع

[٨٩] تقرير التنمية البشرية لعام ١٩٩٤

ذلك، بل ويؤسس لنظام يقوم على أن تعيين الموظف وإعفاءه يتم بموجب القانون وليس بقرار سياسي أو ما إلى ذلك، وفي هذا تأسيس للأمن الإنساني .

القوة الاستراتيجية الاقتصادية :

توفير فرص العمل بأجر مجزٍ، تحقيق تنمية متوازنة تعني توزيع مشروعات التنمية بعدالة، ومراعاة البيئة وحقوق الأجيال القادمة، أي تحقيق الأمن الإنساني حتى للأجيال القادمة .

علاج مشكلة التقانة في إطار قضية خلق فرص عمل وهذا يؤسس للأمن الإنساني تأسيس الشراكة بين صغار وكبار المنتجين بما يقود لتوزيع الدخل القومي بعدالة وتحقيق التكامل والتناغم بدلاً عن التناحر الذي يهدد مصالح الصغار، وتحقيق التكامل يجعل الصغار يستفيدون من الكبار كما هو الحال في دول النمور، ويؤسس للأمن الإنساني .

زيادة الدخل القومي بما يمكن الحكومة من تقديم خدمات متكاملة للمواطنين من صحة وتعليم وأمن .. إلخ، هي تساهم في تحقيق الأمن الإنساني.

الحفاظ على البيئة يحمي الإنسان من فقدان وطنه وعمله ويمنعه من النزوح الذي قد يدخله في النزاع المسلح الذي يقود لموته أو حدوث تشوهات اجتماعية له ولأفراد أسرته وتخلفهم بعدم التعليم وعدم وجود الخدمات الاجتماعية، كما أن الحفاظ على البيئة تأسيس للأمن الإنساني.

توفير الخدمات الأساسية مثل الماء الصحي والكهرباء والطرق الآمنة، تعبر عن بعض جوانب الأمن الإنساني .

القوة الاستراتيجية الاجتماعية :

التعليم :

تحديات العولمة أصبحت تفرض مستوىً من الإنتاج ذي المواصفات العالمية والتكلفة الرخيصة عالمياً والذي يراعي إنتاجه الأنماط والقيود والقوانين العالمية كالقيود البيئية، هذا يعني أن الكوادر التي تستطيع أن تتعامل مع هذا العصر يجب أن تكون

بمستوى مهارات عالمية، وهذا ما يؤسس له مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتعليم، الـذي يضمن أمن الإنسان وحصوله على العمل والاستمرار في الإبداع .

محو الأمية المعرفية، يعني ليس القدرة على الكتابة والقراءة فقط وإنما يشمل مستوى الوعي والثقافة ليكونا بمستوى عالمي، ويتضمن امتلاك القـدرات الشخـصية التقنيـة مثـل إجادة العمل على الحاسوب باعتباره وسيلة مهمة للعـيش في العـصر الـراهن، وهـذا مـا يشير له مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتعليم ويعبر عن جانب من القـوة الاسـتراتيجية الاجتماعية، يعبر عن بعض جوانب الأمن الإنساني.

تعميم المعرفة بغض النظر عن سوق العمل يعبر عن جانب من القوة الاسـتراتيجية الاجتماعية وهو مفهوم يساهم في إرساء الأمن الإنساني .

الاستراتيجيات التربوية التي تهـتم بتأسـيس المـدارس القوميـة الداخليـة، كترتيـب لصهر النسيج الاجتمـاعي والقـومي وتحقيـق قـيم الإنـسانية وتـذويب سـلبيات القبليـة والجهوية، وتساهم في إرساء الأمن الإنساني .

الصحة :

توفير خدمات صحية بمعدلات عالمية، يعـبر عـن جانـب مـن القـوة الاسـتراتيجية الاجتماعية وهو مفهوم يساهم في إرساء الأمن الإنساني .

الإشكالات الاجتماعية :

التنميـة الاجتماعيـة والترتيبـات المختلفـة ومحاربـة الأمـراض الكونيـة كالأيـدز والأمراض الاجتماعيـة كالمخـدرات، تـساهم في تحقيـق الأمـن الإنـساني، وهـو ضـمن مكونات القوة الاستراتيجية الاجتماعية .

تمتين النسيج الاجتماعي ليقوم على قـيم الإنـسانية، يعـبر عـن جانـب مـن القـوة الاستراتيجية الاجتماعية وهو مفهوم يساهم في إرساء الأمن الإنساني.

صياغة السلوك البيئي ليتخلص من العادات السيئة ويشكل سلوكاً جديداً يتمثل في الوعي الصحي واحترام قيمتى العمل والزمن .. إلخ، جميعها تؤسـس للأمـن الإنـساني،

فإنسان لا يحترم العمل والزمن لن يستطيع مواكب تحديات العصر الحديث وبالتالي سيكون عاطلاً وهو ما يهدد الأمن الإنساني .

عموماً :

التدبر في المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي القومي التي أسس لها هذا الكتاب تعزز تحقيق عدد من القيم والمرتكزات الاستراتيجية والتي تقود مباشرة نحو تحقيق الأمن الإنساني، وهكذا نجد أن امتلاك القوة الاستراتيجية الشاملة يرتكز على تحقيق الأمن الإنساني، أي أن فلسفة قوة الدولة تقوم بشكل أساس على أمن الأفراد، كما أن الترتيبات الأخرى التي تقود لتحقيق القوة الاستراتيجية للدولة، تساهم في تعزيز الأمن الإنساني، كالترتيبات الدولية والشراكات الاستراتيجية التي تتيح التقنية الحديثة والحصص الاستراتيجية في الأسواق، تساعد في تحقيق الأمن الإنساني كما سبق وشرحنا مثل توفر فرص العمل نتيجة لهذه الترتيبات الخاصة بتحقيق القوة الاستراتيجية الاقتصادية التي تقود لتحقيق الأمن القومي .

كما أن القوة الاستراتيجية للدولة من ناحية عامة توفر الحماية للمواطن، إن الشراكة الأوربية كمثال، إذا نظرنا لها من هذه الزاوية سنجدها ساهمت بشكل كبير في حماية المواطن الأوروبي وحماية مصالحه، وبالتالي أسست لأمن الإنسان الأوروبي.

القوة الإعلامية للدولة، تعني حماية القيم والثقافات والمعتقدات الداخلية وفي هذا تأسيس للأمن الإنساني .

القوة العسكرية التي تساهم في تحقيق الأمن القومي، تؤسس في الحقيقة للأمن الإنساني وتحمي كل المصالح الاستراتيجية الوطنية والتي تنتهي في مجملها بالإنسان.

آلية التخطيط الاستراتيجي :

وجود آلية للتخطيط الاستراتيجي ترعى خطة الدولة، يعني السير بانتظام في المسار الاستراتيجي، وفي هذا ضمان لمسيرة الدولة نحو امتلاك القوة الاستراتيجية الشاملة، التي تقود بدورها لتحقيق الأمن القومي، وكما أشرنا في السرد السابق فإن تحقيق القوة

الاستراتيجية الشاملة يقوم على تحقيق الأمن الإنساني، وهكذا نجد أن تحقيق الأمن القومي يحتاج لآلية التخطيط الاستراتيجي وهذا بدوره يقود لتحقيق الأمن الإنساني .

كما أن مهددات ونقاط ضعف الاستراتيجية يشكل بعضها في الواقع عقبات لتحقيق الأمن الإنساني . وإذا تدبرنا خطوات الإدارة الاستراتيجية للدولة التي أوردناها في الباب الأول، سنجد أن تنفيذ الاستراتيجية يشمل مراجعة السياسات والتشريعات بما يضمن توفير الأوضاع المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية، كما أن كل القيم والمرتكزات المطلوبة لتحقيق القوة الاستراتيجية الشاملة يتم تضمينها في الدستور، وهكذا نجد أن هذه الخطوة تراعي في حقيقة الأمر مطلوبات تحقيق المصالح الاستراتيجية وامتلاك القوة الاستراتيجية الشاملة وكذا تنزيل معاني وقيم الأمن الإنساني، بجانب إعداد قيادات استراتيجية ونشر للوعي الاستراتيجي الذي يشكل المظلة لتأمين تطبيق الاستراتيجية التي تشكل وسيلة تحقيق الأمن القومي والإنساني، وإذا أضفنا لذلك ما يتصل بمؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي، سنجد أن مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي تشمل مؤشرات الأمن الإنساني، فمعرفة أوضاع القوة الاستراتيجية على سبيل المثال تتم من خلال مؤشرات قياس لعدد من البنود مثل مؤشر قياس أوضاع حق التعبير أو حق التعليم، وكذلك سنجد أن مؤشرات الخدمات الصحية تعبر عن أوضاع الأمن الإنساني.

وهكذا تتضح النظرة الشاملة التي تراعي تحقيق المصالح الاستراتيجية والأمن القومي والإنساني والإشراف عليها من خلال مظلة واحدة هي مظلة آلية التخطيط الاستراتيجي القومي والتي بموجب تكوينها القومي وإشرافها على المسار الاستراتيجي للدولة، تشكل بهذا الفهم تأميناً وضماناً لتحقيق الأمن القومي والإنساني معاً .

هكذا يتضح أن المفاهيم التي أسس لها هذا الكتاب تحقق التكامل بين المصالح الاستراتيجية الوطنية وتحقيق الأمن القومي والإنساني، بل وأن الأداء الاستراتيجي الوطني بهذا المفهوم يمتد ليساهم في تحقيق الأمن العالمي .

عليه لا يمكن الفصل بين الأمن القومي والإنساني، وبالتالي ينبغي تطوير المفاهيم التقليدية للتخطيط الاستراتيجي القومي والتي لم تهتم بهذا الجانب .

الفصل التاسع

التخطيط الاستراتيجي للإنتاج العلمي والتقني

التخطيط الاستراتيجي للإنتاج العلمي :

من الأبجديات التي أصبحت موطن اتفاق على مستوى العالم هي ارتباط تحقيق التنمية الشاملة وامتلاك القوة الاستراتيجية للدولة بالإنتاج العلمي [٩٠]، ولهذا كان طبيعياً جداً أن نرى ذلك الارتباط من خلال المعلومات المتاحة عن تطور الدول وعن جهودها في الإنتاج العلمي، مثال لذلك الولايات المتحدة وأوربا واليابان، وهي دول لا يختلف أحد في ما حققته من نهضة ومن قوة استراتيجية شاملة، حيث بلغ صرفها على البحث العلمي حوالي ٢٨٠ بليون دولار و١٧٥ بليون دولار و٩٨ بليون دولار على التوالي، وبلغت نسبة الإنفاق على البحث العلمي إلى إجمالي الدخل القومي، ٥,٣ ٪ في المتوسط، بينما بلغ الصرف على البحث العلمي في إفريقيا حوالي ١ بليون دولار وفي الدول العربية حوالي ٢ بليون، بنسبة تراوحت بين ١,٠ ٪ – ٢,٠ ٪ فقط. كما بلغ عدد الباحثين في الولايات المتحدة حوالي ٤٠٠,٠٠٠ باحث، وفي أوربا ١٨٠,٠٠٠، ولعل في هذا مؤشر لارتباط الإنتاج العلمي بامتلاك القوة وتحقيق النهضة.

لقد أصبح مفهوماً عند حساب قوى الدول، معرفة أوضاع الإنتاج العلمي في الدول المعينة بما يشمله ذلك من أعداد الباحثين والمبالغ التي تنفق على البحث العلمي والبنيات التحتية للإنتاج العلمي.. الخ. وفي هذا إقرار بأثر الإنتاج العلمي في امتلاك القوة الاستراتيجية الشاملة، يكفي وضع ألمانيا التي تحولت من الضعف إلى قوة عالمية بفضلٍ كبير وأساس للقوة العلمية، وإذا نظرنا إلى ما حققه اليهود بإقامة دولة اسرائيل لتصبح حقيقة على الأرض في ظل الضعف العربي، نتوصل للدور الأساسي للإنتاج العلمي في ذلك، والذي تعززه الأرقام التي تشير إلى أن اسرائيل تدفع حوالي ٤,٦ ٪ من الناتج العام للبحث العلمي وقامت بإجراء ضعف الأبحاث التي أعدها العرب مجتمعين، ولعل

---

[٩٠] الإنتاج العلمي يشمل البحث العلمي، التأليف، الترجمة، التحرير، التحقيق، الشرح، الاختصار، الفهرسة

ذلك يشير إلى إدراكٍ عميق للقادة اليهود لأهمية البحث العلمي في إدارة الصراع بينهم والعرب، جعلتهم يتفوقون على أفضل المعدلات المتعلقة بالإنتاج العلمي في الدول المتقدمة. ومثال آخر يبين كيف انعكست الزيادة المحدودة التي دفعتها الهند للبحث العلمي وللنشر، في مساهماتها القومية حتى أصبحت رقماً مهماً في الصادرات العلمية.

إن مجرد امتلاك الدولة لموارد طبيعية كبيرة لا يكفي، فالاستفادة من ثروة طبيعية كالنباتات الطبية لا يكفي إذا لم تستند إلى بحوث علمية تصنع منها فرصة مبتكرة تعالج قضية أو مشكلة عالمية أو توفر خدمات جديدة.. مثل طرح أدوية جديدة تراعي الوعي العالمي بأثر الكيماويات.. الخ .

إن نتائج المئات من الدراسات تؤكد ارتباط امتلاك الدولة للقوة الاستراتيجية الشاملة وتحقيق النهضة بالبحث العلمي، حيث الاهتمام بالبحث العلمي وبالباحثين ومراكز البحوث وبتأسيس بنية تشريعية ملائمة للإنتاج العلمي توفر المناخ المناسب للبحث والابتكار، وبتوفير التمويل اللازم للبحث. إذن لا مجال للحديث عن القوة الشاملة دون إنتاج العلمي جاد.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي للإنتاج العلمي:

برؤية الكاتب، يقوم مفهوم التخطيط الاستراتيجي للإنتاج العلمي على إنتاج المعرفة وتوفير السند العلمي لتخطيط وتحقيق المصالح الوطنية وتعزيز قوة الدولة في حوار وصراع المصالح، ويتضمن ابتكار الحلول للقضايا الوطنية والتحديات العالمية وعلاج نقاط الضعف الوطنية وتعزيز نقاط القوة والاستغلال الأمثل للموارد وتنميتها وتنويعها وابتكار الفرص وامتلاك القدرات والمزايا التنافسية العالمية، كما يشمل التعامل مع المهددات الوطنية ومع القضايا العالمية المتصلة بالأمن والسلام والبيئة العالمية، كما يشمل توفير المناخ المناسب للإنتاج العلمي والابتكار.

بنود المفهوم :

١. إنتاج المعرفة.
٢. توفير السند العلمي لتحقيق المصالح الوطنية.
٣. ابتكار الحلول للقضايا الوطنية والتحديات العالمية.
٤. علاج نقاط الضعف الوطنية.

٥. تعزيز نقاط القوة والاستغلال الأمثل للموارد وتنميتها وتنويعها.

٦. ابتكار وصناعة الفرص.

٧. امتلاك القدرات والمزايا التنافسية العالمية

٨. التعامل مع المهددات الوطنية

٩. القضايا العالمية المتصلة بالأمن والسلام والبيئة العالمية.

توفير المناخ المناسب للإنتاج العلمي.

خطوات الإدارة الاستراتيجية للإنتاج العلمي:

١. تحليل ودراسة البيئة الداخلية ويشمل ذلك :

أ. دراسة أوضاع الإنتاج العلمي على مستوى الدولة { حساب القوة العلمية للدولة}.

ب. دراسة الاستراتيجية القومية للتعرف على المصالح الوطنية الاستراتيجية ونقاط الضعف والقوة والفرص والمهددات والقضايا الاستراتيجية على المستوى العام.

ج. دراسة الاستراتيجية الاقتصادية للتعرف على المصالح الاقتصادية الوطنية المطلوب توفير السند العلمي لها .

د. دراسة الاستراتيجية السياسية للتعرف على المصالح السياسية الوطنية المطلوب توفير السند العلمي لها .

ه. دراسة الاستراتيجية الاجتماعية للتعرف على المصالح الاجتماعية المطلوب توفير السند العلمي لها .

و. دراسة الاستراتيجية التقنية والإعلامية والعسكرية للتعرف على المصالح الوطنية في هذه الجوانب، المطلوب توفير السند العلمي لها.

ز. دراسة الاستراتيجيات الفرعية للتعرف على نقاط الضعف المطلوب علاجها والمهددات المطلوب التعامل معها بجانب التعرف على القضايا الاستراتيجية للاستراتيجيات الفرعية.

٩. دراسة طبيعة التغيير الاستراتيجي المطلوب إنجازه.

١٠. تحليل البيئة الخارجية للتعرف على الأوضاع العلمية كما يلي :

أ. من منظور الفرص للبحث العلمي {الإنتاج العلمي كاستثمار}.

ب. من منظور التحديات والتطور العلمي والتقني.

ج. من المنظور الاقتصادي : النظام الاقتصادي العالمي، النظم والسياسات والأوضاع الاقتصادية العالمية، الاستراتيجيات الاقتصادية العالمية .

د. من المنظور السياسي : النظام السياسي العالمي، الاستراتيجيات الرئيسة، دراسة القوة الاستراتيجية وعناصرها ومرتكزاتها.

ه. من المنظور القانوني : الأوضاع القانونية الدولية والمعاهدات والاتفاقيات.

و. من المنظور التاريخي.

١١. اختيار الاستراتيجية.

١٢. تنفيذ الاستراتيجية.

١٣. التغيير الاستراتيجي فيما يتعلق بالبحث العلمي.

١٤. المتابعة والتقييم والتقويم.

مرتكزات استراتيجية الإنتاج العلمي:

يمكن ذكر أهم مرتكزات استراتيجية البحث العلمي فيما يلي :

١. الانطلاق على خلفية المصالح الوطنية :

إذا ربطنا ما أشرنا إليه في هذا الكتاب حول أهمية المسار الاستراتيجي للدولة الذي تسير عليه طوال فترة الاستراتيجية والذي ينتهي بتحقيق الغايات، نجد أن تنفيذ الاستراتيجية، تعني السير في اتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية المباشرة وما تشمله من أهداف مرحلية وسنوية والمئات من البرامج والمشروعات، بجانب إجراء عمليات التغيير الاستراتيجي وتهيئة الأوضاع وما يعنيه كل ذلك من علاج نقاط الضعف والتعامل مع المهددات والعديد من القضايا الاستراتيجية والمئات من القضايا الفنية ذات الصلة بتعزيز القدرات التفاوضية للدولة كالتعامل مع عقبات ضعف الأداء والسلوك السياسي، أو كقضايا تنويع مصادر الدخل القومي وابتكار فرص جديدة والاستغلال الأمثل للموارد، أو التعامل مع القضايا الاجتماعية مثل السلوك الاجتماعي وضعف النسيج الاجتماعي.

كل ذلك يعني أن عمليات تنفيذ الاستراتيجية تعني مواجهات مستمرة مع القضايا والمشاكل التي تحتاج للعلاج والحلول، ولعل وجود استراتيجية للإنتاج العلمي تعني أن يتم توجيه الإنتاج العلمي تجاه القضايا والمشاكل المحددة، وبالتالي لا يتم تبديد الوقت والمال في بحث أمور غير مطلوبة. بل إن هذا الوضع يعني في ظل التعقيدات المحلية والدولية المتزايدة أن الإنتاج العلمي ليس شأناً للدول المتقدمة فحسب بل هو شأن للدول النامية، كما أن وضوح المصالح الاستراتيجية ووضوح نقاط الضعف والقوة والفرص والمهددات والإدراك الكافي للأوضاع والتحديات العلمية والعالمية، يعني بلورة أهداف بحثية استراتيجية محددة يتبعها أهداف مرحلية وبرامج..، والعكس أي عدم وضوح المصالح يعني عدم وضوح رؤية ينطلق على إثرها التخطيط الاستراتيجي للبحث العلمي. إن عدم وجود غايات كبيرة تسعى الدولة لتحقيقها يربك عمليات الإنتاج العلمي ويجعلها تتشتت دون رابط فلسفي يجمع بينها .

٢. آليات الشراكة والتنسيق بين السلطة العلمية والسياسية والتنفيذية :

إن واقع العديد من الدول النامية يشير إلى اعتماد تلك الدول على جهود محدودة للتعامل مع القضايا والمشاكل التي تعترض تحقيق الاستراتيجية، بينما لا توجد آليات لدعم التنفيذ وصناعة القرار بالإنتاج العلمي في ظل اختلال للعلاقة بين السلطة العلمية المتمثلة في مؤسسات التعليم العالي ومراكز الإنتاج العلمي من جهة والسلطة التنفيذية السياسية من جهة اخرى، فكثيراً ما يتغول القرار السياسي على الحدود السياسية والاطلاع بحل قضايا أو بلورة حلول لمشاكل معينة وهي مهام من صميم السلطة العلمية، لذا يهتم التخطيط الاستراتيجي للإنتاج العلمي بتأسيس آليات لتنسيق العلاقة والشراكة بين الخدمة المدنية والمؤسسات البحثية، مع تأسيس البنية القانونية التي تحقق ذلك وترسي نظماً وقواعد تلزم باتباع خطوات معينة عند التخطيط والتنفيذ والتعامل مع المشاكل وتحدد العلاقة بين السلطة العلمية والسياسية والتنفيذية.

٣. **إدارة التكامل العلمي :**
إن إيجاد الحل لقضية أو مشكلة معينة من خلال بحث فردي، لا يقود في الغالب إلى توفير حل علمي مناسب، خاصة إذا تعقدت المشكلة المطلوب حلها، عليه أصبح اللجوء للعمل الجماعي هو المدخل المناسب لتحقيق النتائج العلمية المناسبة. هذا الوضع يقتضي تحديد القضية المعينة في ظل رؤية شاملة، ومن ثم تحديد الهدف البحثي المطلوب إنجازه وما قد يتفرع منه من أهداف فرعية، وبناءً عليه يتم تشكيل فريق العمل البحثي المناسب وفق منهج علمي يتيح التنسيق المستمر بما يضمن أن كافة الجهود البحثية تصب تجاه الهدف المحدد، إن وضوح القضية ووضوح هدف الإنتاج العلمي يعني أن كافة الأهداف المتعلقة بالإنتاج العلمي المتناثرة هنا وهناك والتي يتم إنجازها عبر سنوات الخطة تتناسق وتتكامل تجاه الهدف االاستراتيجي للإنتاج العلمي.
التكامل العلمي المشار إليه هنا يمكن ان يمتد ليشمل البيئة العالمية وذلك من خلال تأسيس فرق عمل دولية مشتركة للإنتاج العلمي، فإذا كانت الدول والشركات تعزز قدراتها الاقتصادية والسياسية من خلال الترتيبات الدولية، فالإنتاج العلمي لا يخرج عن هذا الإطار.

٤. **التنسيق العلمي :**
إن تعدد القضايا وتشعب تخصصاتها في ظل الرغبة لتحقيق الاستخدام المثالي لمقدرات الإنتاج العلمي، يتطلب وجود جهاز مركزي لتنسيق عمليات الإنتاج العلمي في الدولة بما يضمن عدم تكرار أو ازدواجية عملية الإنتاج العلمي، وهذا يتطلب تحديد الأدوار لمراكز الإنتاج العلمي وتحديد التخصصات الدقيقة لكل منها، ووضع نظام لتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها، مع توفير آليات لإتاحة نتائج الإنتاج العلمي ومتابعة تطبيقها على الأرض.

٥. توفير المناخ المناسب للإنتاج العلمي:

وهذا يشمل البنود التالية :

أ. **توفير البيئة الجاذبة** : إن أهم عناصر الإنتاج العلمي هو الكادر البشري من الباحثين ومعاونيهم، وإذا لم يتم توفير الأوضاع المناسبة فإن هجرة العقول أو تقاعس الباحثين هي النتيجة الحتمية، ولعل واقع الدول العربية والإفريقية يشير إلى هجرة واسعة للعقول التي كان ولا زال لها إسهام واضح في الدول الغربية. بينما الآلاف منهم موجودون في دولهم دون عمل، علماً بأن خطورة وأهمية العقول البشرية جعلت من جذبها وسيلة من أهم وسائل الاستراتيجيات المضادة، وبذلك يتم تحقيق هدف مزدوج يتمثل الأول منه في تعطيل تحقيق التنمية وامتلاك القوة العلمية للدول المعينة بينما تتم الاستفادة من تلك الكوادر في الدول الجاذبة.

إن الأبحاث العلمية دلت على أهمية تفرغ الباحث وتوفير الوضع المريح له، لأن ذلك هو السبيل لوصول الباحث إلى مرحلة الاستغراق الفكري الذي يقود للاستفادة من تراكم خبراته وعلومه وترجمتها في إبداع علمي جديد، وبخلاف ذلك أي في ظل عدم التفرغ والانشغال بالجري وراء كسب العيش.. لا نتوقع من الباحث أن يقدم إضافة علمية مفيدة .

هذا يقود للاهتمام بالآتي :

- توفير الوضع المالي والمعنوي الجاذب من أجور ومزايا وحوافز.
- وضع سياسات تنظم التفرغ للبحث العلمي ولعل تحقيق البند { أ } أعلاه بجدية يساعد في عدم اضطرار الباحث للانخراط في أعمال تشغله عن البحث العلمي.
- التدريب المستمر للباحثين.
- إتاحة فرص الاطلاع على التطورات العلمية في العالم.

ب. **حرية الإنتاج العلمي**: من أهم مرتكزات استراتيجية الإنتاج العلمي هو إتاحة حرية الإنتاج العلمي، فتقييد الحصول على المعلومات وتقييد الموضوعات والقضايا البحثية، بمعنى منع الاقتراب من بحث قضية معينة، تقيد التواصل بين الباحثين وبعضهم البعض

وبين مراكز الإنتاج العلمي وبعضها البعض، وبين الباحثين ومراكز الإنتاج العلمي من جهة ورصفائهم في مختلف أنحاء العالم، بما في ذلك حرية السفر لأغراض الإنتاج العلمي.. الخ يضر بالبحث العلمي. وأرجو أن أشير هنا على سبيل المثال إلى أن كثير من الدول النامية تتحفظ على نتائج التحليل الاستراتيجي أو مفاهيم التخطيط الاستراتيجي لكونها تتحدث عن أمور حساسة، فيتم منعها وبالتالي تفشل عملية التخطيط الاستراتيجي برمتها، وهنا يمكن العمل بمبدأ حرية الإنتاج العلمي الذي يحدد الداء وبالتالي الدواء الناجع، مع مراعاة النشر حسب مقتضيات الأمن القومي، وهذا لا يعني حجب كل المعلومات فالشفافية تحتم النشر على الرأي العام وهو من أساسيات الحكم الراشد، لكن ما نعنية هنا هو تلك المعلومات التي قد يضر نشرها بالأمن القومي.

من هنا فإن استراتيجية الإنتاج العلمي تهتم بتوفير الحرية للبحث العلمي، يشمل ذلك الحرية في تعيين الكوادر البحثية وتدريبها، الحرية في وضع السياسات وأولويات الإنتاج العلمي، الحرية في عدم التدخل في عملية الإنتاج العلمي.

هذا الوضع يعني منع أي أوضاع تجعل مراكز الإنتاج العلمي تحت الوصاية الحكومية، وهذا يقود للاهتمام بتأسيس بنية قانونية تحمي البحث العلمي والإنتاج العلمي عموماً وتمنع الوصايا عنه وتمنع التأثير عليه، كتخويف الباحثين ومراكز الإنتاج العلمي.

ج. **توفير البنية التحتية الملائمة** : لا يمكن الحديث عن استراتيجية فاعلة للإنتاج العلمي دون بنية تحتية تناسب التحديات المحلية والدولية، ودائما ما تعاني الدول النامية من ضعف البنيات التحتية في مؤسسات الإنتاج العلمي، وهو من ضمن أسباب هجرة الباحثين الذين يجدون أن أحلامهم وتطلعاتهم العلمية مقيدة بضعف البنيات التحتية من معامل وأجهزة ومعدات .

د. **البنية القانونية** : توفير البنية القانونية من أهم الخطوات لتوفير المناخ الملائم لتطبيق استراتيجية الإنتاج العلمي، ويتضمن تشريعات تحمي حرية الإنتاج العلمي وتأسيس آليات صناعة القرار والشراكة الملزمة بين السلطة السياسية والتنفيذية من جهة وسلطات الإنتاج العلمي من جهة أخرى، إن ثقافة الدول النامية قد تعرف أن خروج الزراعة في

منطقة معينة عن الإرشادات والخطوات العلمية المحددة، أو خروج المؤسسة المصرفية عن إرشادات البنك المركزي في منح التمويل.. الخ قد تعرض للمساءلة القانونية نتيجة الخروج عن تلك الخطوات العلمية، إلا أنها لم تدرك بشكل كافٍ بعد أن الخروج عن خطوات اتخاذ القرار بما يشمله ذلك من تأمين السند العلمي الكافي، يمكن أن تكون جريمة يعاقب عليها القانون، وهكذا تتصرف الوزارة أو المسئول المعين دون سند علمي فيحدث الفشل والضعف دون أن تكون هناك مساءلة قانونية.

التمويل :

إن ثقافة الدول المتقدمة تستوعب أهمية الإنتاج العلمي بشكل كافٍ يجعلها تدفع بسخاء لتمويل الأبحاث العلمية والإنتاج العلمي عموماً، فهي تعلم تماماً أن ما دفعه يعود أضعافاً مضاعفة، و قد أثبت الواقع العملي ذلك في الدول الغربية ودول النمور كاليابان وغيرها، بينما نجد العكس تماماً في الدول النامية، فبينما يتم الاهتمام بالصرف بسخاء على التسليح العسكري، يعاني الإنتاج العلمي والإعلام على سبيل المثال من شح التمويل، ظهر ذلك في تدني نسبة تمويل البحث العلمي إلى الناتج الإجمالي حيث بلغت حوالي ٢,٠ ٪ في معظم الدول النامية فيما تبلغ حوالي ٣,٥٪ في الدول المتقدمة.

في هذا الخصوص أشير أيضاً إلى اهتمام استراتيجية الإنتاج العلمي بالآتي :

- النظر إلى الإنتاج العلمي كسلاح فاعل وإلى الباحث كمقاتل، وهو ترتيب مهم يجب أن يتم تشكيل عقولنا عليه في الدول النامية.
- مشاركة المجتمع في تمويل الإنتاج العلمي، وفي هذا الصدد أذكر بما تحدثنا عنه في الاستراتيجية الاقتصادية عن الشراكة بين القطاع الخاص والحكومات، حيث بينا أن إدارة حوار المصالح الدولية أصبحت الشركات الخاصة وهي ممثل الحكومات فيه وبالتالي استطاعت تلك الشركات تحقيق أرباح عالية فيما استفادت الدولة من فرص العمل والجمارك والضرائب، هذ الوضع يجب أن يؤسس ليشمل مشاركة القطاع الخاص في التمويل من خلال تأسيس الشراكة بين المؤسسات البحثية والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع .

- الاهتمام بالاستثمار في الإنتاج العلمي.

الإنتاج العلمي كخدمة :

دائما ما يتبادر إلى الأذهان أن الإنتاج العلمي مهمته فقط توفير السند لتحقيق المصالح، إلا أن الواقع يشير إلى دور آخر لاستراتيجية الإنتاج العلمي يتمثل في إنتاج المعرفة كخدمة من الخدمات التي يحتاجها المجتمع المحلي، وبذا توفر الدولة بمؤسساتها العامة أو الخاصة، دخلاً مباشراً من عائد الإنتاج العلمي، كما تحقق عائداً غير مباشر من خلال توفير السند العلمي لاستراتيجية الدولة، وتشير بعض الدراسات إلى أن صادرات الإنتاج العلمي والتكنولوجيا في ماليزيا تساوي ثلث الصادرات في الولايات المتحدة ونصفها في ماليزيا وربعها في اليابان. [٩١]

ابتكار الحلول للقضايا الاستراتيجية والتحديات العالمية :

تحقيق المصالح الاستراتيجية الطموحة، يعني الحاجة باستمرار ليس لابتكار حلول مناسبة فحسب وإنما كذلك مراعاة التحديات العالمية، فبروز قيود عالمية في الأنماط الاستهلاكية العالمية تقيد أي أفكار لمنتجات جديدة تستهدف الأسواق العالمية، وبروز العولمة الاقتصادية التي تفرض مستوى معيناً من التكلفة والجودة، تجعل الإنتاج العلمي يتوجه لعلاج ذلك، مثال لذلك ما أشارت إليه دراسة يابانية اعدت لتقليل تكلفة إنتاج البطيخ، لقد اتضح من الدراسة ان تكلفة النقل كانت من بين أهم عوامل رفع التكلفة، قاد ذلك إلى ابتكار طريقة لإنتاج بطيخ مربع الشكل لنقل عدد أكبر من البطيخ نتيجة اتساق الشكل، ومن الامثلة لحل قضايا معينة ابتكار العالم للطاقة من الرياح ومن الشمس ومن الغازات المنبعثة من مخرجات الإنسان لمواجهة نقص النفط وآثاره على البيئة. هذا المثل يشير إلى أن اللجوء للبحث العلمي يمكن أن يقود لابتكار حلول قد لا يتخيلها البعض من المسئولين الحكوميين المعنيين بالمشكلة.

[٩١] محمد مسعد ياقوت، أزمة البحث العلمي في مصر والعالم العربي، القاهرة : دار النشر للجامعات، ص ٦٨.

علاج نقاط الضعف الوطنية والتعامل مع المهددات الوطنية :

استراتيجية الإنتاج العلمي تهتم ضمن أولوياتها الأساسية بعلاج نقاط الضعف والتعامل مع المهددات الوطنية، وهذا يعني أن العملية البحثية تهتم بدراسة كافة العقبات الداخلية والخارجية التي تحول دون تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتتعدى ذلك نحو التأسيس لأوضاع مستقبلية أكثر تعقيداً.

إن عدم وجود نظام يجعل استراتيجية الإنتاج العلمي تصوب بعض أهدافها تجاه نقاط الضعف والمهددات الوطنية، يعني استمرار ضعف الدولة واستمرار القضايا الموروثة من حقبة إلى حقبة، واتخاذ حلول فردية غالباً ما تكون قاصرة.

تعزيز نقاط القوة :

لا تتوقف استراتيجية الإنتاج العلمي عند ابتكار الحلول للمشاكل فقط وإنما تهتم كذلك بتعزيز نقاط القوة للدولة، ومن أهم المجالات في هذا الخصوص هو الاستغلال الأمثل للموارد وتنميتها وتنويعها، فالاستغلال الأمثل للموارد يعد من أهم التحديات للدولة، والعكس يعني إهدار الموارد وتبديدها وتعريض مصالح الأجيال القادمة للخطر، وهذا يعني أن تحقيق التنمية المتوازنة وما تعنيه من تحقيق تنمية توزع المشروعات بعدالة بين أطراف الدولة وتراعي البيئة وتحفظ حق الأجيال القادمة، يتعذر تحقيقه دون سند علمي. ليس ذلك فقط وإنما تهتم استراتيجية الإنتاج العلمي بتنمية الموارد الوطنية وتنويعها، ولا يقتصر دور الإنتاج العلمي في الاستغلال الأمثل للموارد المادية فقط وإنما يشمل كذلك الموارد البشرية والمعلوماتية.

ابتكار الفرص :

الصراع المحموم حول المصالح في ظل تعقيدات الأسواق العالمية، تحتم ليس المواكبة فحسب بل والمبادرة بابتكار فرص جديدة، وهذا يعني أن البحث العلمي والإنتاج العلمي عموماً يساهم في صناعة الفرص الجديدة للدولة.

إن الإنتاج العلمي ساهم بوضوح في صناعة الفرص الجديدة للدول، سواء كان ذلك في شكل مخترعات أو أفكار معينة.. وكان نتيجة لذلك زيادة الدخل القومي لتلك الدول

وزيادة فرص العمل. من الأمثلة على ذلك جملة الاختراعات المسجلة في كوريا الجنوبية والتي بلغت حوالي ٢٧,٠٠٠ اختراع، ساهمت في ما آلت اليه الدولة خلال العقدين الماضيين، بينما نجد العكس في الدول النامية التي لا زالت صادراتها بعد نصف قرن من الاستقلال تقليدية .

إن عملية التخطيط الاستراتيجي تتضمن تعزيز نقاط القوة وصناعة الفرص الجديدة، وقد تناولنا ذلك في الباب الأول من هذا الكتاب، وعليه يتضح أن غياب أو ضعف الإنتاج العلمي يخل بهذا الجانب، وبالتالي التأثير بقوة في عمليات إدارة مصالح الدولة.

القدرات والمزايا التنافسية العالمية :

من المتفق عليه أن امتلاك المزايا والقدرات التنافسية يشكلان أهم مفاتيح تحقيق المصالح الاستراتيجية، هذا يعني الدخول في تفاصيل دقيقة جداً حتى نتمكن من تحقيق ذلك، وهو ما جعله ضمن أجندة استراتيجية الإنتاج العلمي، فتحقيق المزايا النسبية قد يعني تحسين الجودة، وهو يحتاج لبحث علمي، وقد يتعلق بخفض التكلفة وهذا يحتاج للبحث، وقد تفرض القيود الدولية شروطاً ومواصفات معينة يستلزم تحقيقها ابتكار حلول جديدة، ومن الأمثلة على ذلك ما حققته اليابان من قدرات تنافسية شملت الجودة والتكلفة، إن التدبر في حيثياتها يشير إلى عمق العملية البحثية التي وقفت خلفها، بل النظر إلى مشهد الإنجاز الياباني والأمريكي والألماني.. الخ لا يمكن أن يكتمل دون توضيح ضخامة عمليات البحث العلمي في تلك الدول.

إن تزايد التعقيدات المتعلقة بتحقيق المزايا النسبية تعني مزيداً من البحث العلمي، وهكذا لا يمكن تخيل إدارة صراع وحوار المصالح دون سند علمي، وبوضوح أكثر فإن غياب السند العلمي يعني تهديد الأمن القومي .

التعامل مع القضايا العالمية :

يمتد إطار استراتيجية الإنتاج العلمي ليشمل البيئة الدولية وذلك من خلال المشاركة في ابتكار الحلول للقضايا المتصلة بالأمن والسلام والبيئة العالمية الاحتباس الحراري، الجفاف والتصحر، الطاقة الآمنة، ونقص الموارد، لذا نجد الحديث الآن على سبيل المثال

ليس في الإنتاج فقط وإنما في كيف، فالمطلوب ليس إنتاج كهرباء وإنما المطلوب كذلك إنتاج كهرباء آمنة رخيصة، والمطلوب ليس إنتاج غذائي فحسب بل إنتاج غذائي صحي وعمليات زراعية لا تفسد البيئة وعمليات ري لا تستنزف موارد العالم... الخ.

توفير الكوادر والإمكانات البحثية.

كل ما تم ذكره يصبح حبراً على ورق دون توفير الكوادر البحثية المؤهلة والإمكانات والأدوات البحثية المناسبة، وبالنظر إلى مفهوم استراتيجية البحث العلمي بالعمق المطلوب، في ظل تعقيدات البيئة الدولية والمحلية وتحدياتهما، يمكن إدراك المستوى المطلوب من الباحثين ومن القدرات والإمكانات البحثية، لذا لا تكتمل استراتيجية الإنتاج العلمي دون تحقيق ذلك.

إن غياب أو ضعف استراتيجية الإنتاج العلمي في معظم الدول النامية ساهم في ضعف عمليات الإنتاج العلمي والبحثي على وجه الخصوص، في ظل الاهتمام بتخريج أساتذة وليس الأستاذ كالباحث، وهذا يدعو للاهتمام بمؤسسات تأهيل الباحثين بدءاً من مدارس النابغين التي ترعى باحثي المستقبل مروراً بالمناهج التي تضمن تخريج باحثين ذوي تفكيرعلمي وإدراك عالمي، وقدرة على التواصل العلمي بما يشمله ذلك من إجادة اللغات الأجنبية وتقنيات التواصل الإلكتروني والطباعة والتصميم الخ .

كما أن ضعف الإمكانات البحثية يعوق العملية البحثية، بل ان ذلك يعد أحد أسباب هجرة الباحثين للدول المتقدمة بحثاً عن القدرات والإمكانات العلمية .

إتاحة العلم للاستخدام :

من القضايا التي دائماً ما تثار حول البحث العلمي في الدول النامية هو أن ما يتم إنتاجه من بحوث مع قلتها تظل حبيسة الأدراج والمكتبات دون استخدام، إن هذا يعود **لعدد من الأسباب أهمها هو :**

١. عدم إنجاز البحث العلمي في ظل المسار الاستراتيجي للدولة وبالتالي إعداد أبحاث في قضايا غير مطلوبة.

٢. عدم وجود آليات لصناعة القرار بما يجعل متخذ القرار أو المخطط يستند للرصيد العلمي المتاح.
٣. ضعف البنية القانونية، الشيء الذي يتيح الفرصة لمتخذ القرار أو المخطط العمل دون سند علمي، دون أن تتم مساءلته، إن وجود بنية قانونية يلزم متخذ القرار أو المخطط بتوضيح سنده العلمي الذي استند عليه وبالتالي تأمين الدولة من الخطأ وضمان أن القرار أو الخطة تستند على أسس علمية ومن ثم الرجوع للأبحاث المعدة.
٤. عدم وجود مراكز للمعلومات يتم من خلالها عرض نتائج الأبحاث، وفي ظل غياب المعلومة يضطر متخذ القرار والمخطط للعمل باجتهاد شخصي محدود.
٥. ضعف الشراكة بين مؤسسات البحث العلمي والمجتمع.
٦. ضعف الاهتمام بالنشر والترجمة، يبدو ذلك في ضعف التشريعات التي تشجع النشر والترجمة، وضعف ميزانيات النشر والترجمة، وما يتم إقراره لا يتم تنفيذه لعدد من الأسباب أهمها ضعف الوعي بأهمية البحث العلمي.

تتراوح ميزانيات النشر في الدول النامية بين ٠,٢ ٪ – ٠,٧ وتصل إلى متوسط ٣ ٪ في الدول المتقدمة. وقد أشارت دراسة أزمة البحث العلمي في مصر والعالم العربي إلى ان ما ترجمه العرب خلال ألف عام يساوي ما تترجمه أسبانيا سنوياً، وفي الوقت الذي نشر فيه العرب ٦,٥٠٠ كتاب سنوياً، فإن أمريكا الشمالية تنشر ١٠٠,٠٠٠ كتاب سنوياً [٩٢]، وقد اهتم الغرب في بداية حضارته بترجمة العلوم العربية حيث شهدت تلك الفترة عمليات ضخمة للترجمة انطلق على أثرها لتشكيل المستقبل، ولعل العديد من الدراسات اعترفت بفضل تلك العلوم العربية على الغرب، وهي تجربة تشير إلى أهمية التواصل العلمي، وأن الاهتمام بالترجمة واللغات ووضع استراتيجيات تمكن الباحثين من إجادة اللغات { لغة اللسان ولغة التقنية } تصبح مسألة غاية في الأهمية، وقد أشرنا عند استعراض

[٩٢] المرجع السابق.

استراتيجية التعليم كيف أدى عدم الاهتمام باللغات الأجنبية إلى بناء جدار عـازل بين التطورات العلمية ونتائج الأبحاث العلمية في العالم مـن جهـة والـدول الناميـة من جهة اخرى، الشيء الـذي أدى إلى اتـساع الفجـوة العلميـة بـين تلـك الـدول والدول المتقدمة .

لذا تهتم استراتيجية الإنتاج العلمي بإتاحة المعرفة ونتائج الأبحاث التي يـتم التوصـل لها، لتكون في خدمة المجتمع. يشمل هذا الجانب تأسيس الآليات المناسبة لتحقيق ذلك بما يشمله مـن تأسـيس مراكـز المعلومـات أو تأسـيس الـشراكات بـين المؤسـسات البحثيـة والمؤسسات العامة والخاصة وتوفير البنية التشريعية، كما تهتم بالترجمة وتأهيل مجموعـات باحثين تجيد اللغات الأجنبية.

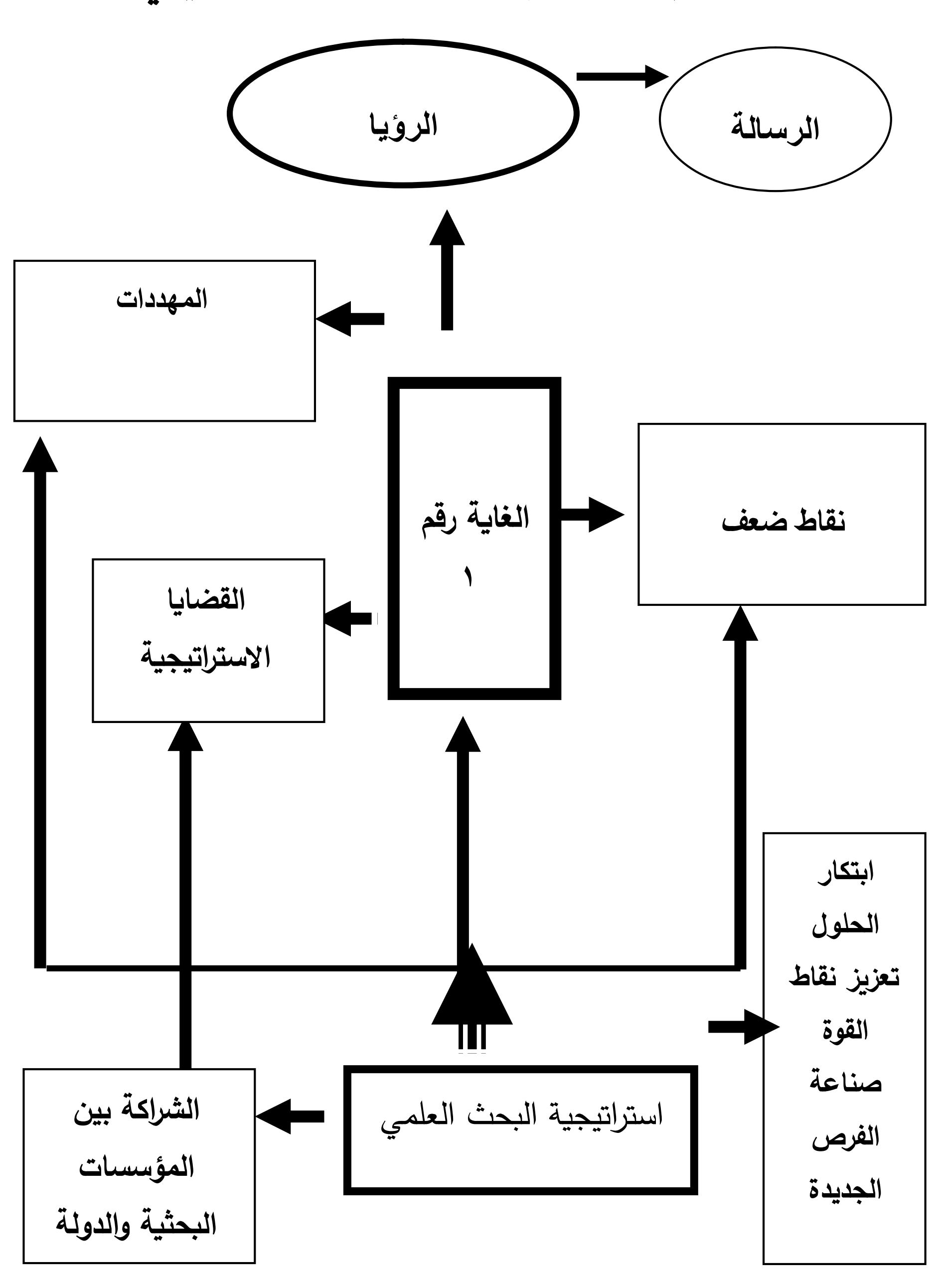
البحوث الاستراتيجية :

هناك نوع من البحـوث يـسمى البحـوث الاسـتراتيجية ذات صـلة مباشـرة بـالأمن القومي وتؤثر نتائجها علـى القـوة الاسـتراتيجية الـشاملة للدولـة وقـدراتها في مواجهـة التنافس الدولي والصراع الاستراتيجي، كإنتـاج تقنيـة معينـة تعـزز مـن قـدرات الدولـة الاستراتيجية وتميزها بشكل أفضل مما هو موجود في الساحة الدوليـة . فهنـاك فـرق بـين إنتاج نوع جيد من الجبنة وانتاج بحث يرجح من قدرات الدولـة عالميـاً في كافـة المجـالات كالوصول لنتائج معرفية تؤسس لانتاج مفاعل من الطاقة الشمسية أو سلاح اسـتراتيجي أو أنتاج أفكار وتقانات تحقق الميزة النسبية العالمية لإنتاج وطني معين يعزز مـن الحـصص الاستراتيجية للدولة في الـسوق العـالمي، فالبحـث الـذي أثمـر جهـاز الــ (**I PAD**) أعطى الدولة مزايا على الساحة ىالدولية .

إن إرتباط البحوث الاستراتيجية بالصراع تحـتم علـى أي دولـة أن تؤسـس لهـا آليـة خاصة لرعايتها وحمايتها.

ترتبط البحوث الاسـتراتيجية أيـضاً بالقـضايا ذات الـصلة المباشـرة بـالأمن العـالمي كالبحوث في مجال الطاقة البديلة ومواجهـة التـصحر وعـلاج نقـص المـوارد الطبيعيـة أو مواجهة التطرف .

شكل رقم ٩ / ١ : نموذج مبسط لخارطة المسار الاستراتيجي



التخطيط الاستراتيجي للإنتاج التقني :

إن كنا أبرزنا الأهمية الاستراتيجية للإنتاج العلمي في تحقيق النهضة الشاملة وامتلاك الدولة للقوة الاسترتيجية الشاملة، فإن للتقنية المتطورة دوراً لا يقل أهمية عنه، بل يمكن تصوير الإنتاج العلمي والتقني كجناحين تحلق بهما سفينة المسار الاستراتيجي للدولة.

إن التقنية تطورت وأصبحت تشمل كافة المجالات، فهناك الإدارة الالكترونية والحكومة الإلكترونية التقنية الطبية والهندسية والصناعية وهناك التجارة الإلكترونية والتعليم الإلكتروني.. الخ، لذا أصبح مستقبل الدول يتوقف على مدى امتلاك التقنية، وهذا يفسر الصراع الدولي المحموم حول التقنية، وإذا رجعنا إلى الفصل الأول من الباب الثاني من هذا الكتاب يمكننا أن نلاحظ كيف اقتضت محاولات الدول الكبرى، الصين وروسيا والاتحاد الأوربي، لتعزيز قوتها الاستراتيجية الشاملة الاهتمام بامتلاك التقنية وتعزيزها، ولعل من أهم هذه الترتيبات هو التحالف الاستراتيجي الصيني الروسي من خلال منظمة شنغهاي الذي تسعى من خلاله الصين لتعزيز قدراتها التقنية في مجالات الأسلحة الاستراتيجية، كما ندرك سبب عدم إتاحة حركة التقنية من قبل منظمة التجارة العالمية.{WTO}، ونستوعب لماذا تسعى الولايات المتحدة لإضعاف توجهات روسيا والصين وغيرهما من تعزيز قدراتهما في التقنيات الاستراتيجية خاصة العسكرية منها .

كما أصبح الإنتاج التقني من أهم مصادر تنويع وزيادة الدخل القومي وزيادة فرص العمل وتحسين المعيشة، وفي بعض الدول أصبحت الصادرات التقنية تشكل النصيب الأكبر من الدخل القومي. ومع تسارع توجهات العالم نحو المدن الإلكترونية والمواطن الإلكتروني والحكومة الإلكترونية والاقتصاد الإلكتروني والتعليم الإلكتروني، فإن التخطيط الاستراتيجي للدول لا يمكنه التعامل مع هذا التحدي دون استراتيجية في هذا الجانب .

مفهوم التخطيط الاستراتيجي للإنتاج التقني :

برؤية الكاتب يقوم مفهوم التخطيط الاستراتيجي للإنتاج التقني على امتلاك القوة التقنية وتعزيز الإنتاج التقني الوطني وتأسيس مجتمع المعلومات وتوفير السند التقني المطلوب لتحقيق المصالح الوطنية، ويشمل تعزيز القدرات والمزايا التنافسية للدولة والاستغلال الأمثل للزمن والموارد البشرية والمادية والمعلوماتية، كما يشمل توفير السند لتنفيذ الاستراتيجية وتوفير الكوادر التقنية.

البنود الرئيسة للمفهوم :

١. امتلاك القوة التقنية.

٢. تعزيز الانتاج التقني الوطني.

٣. تأسيس مجتمع المعلومات.

٤. توفير السند التقني المطلوب لتحقيق المصالح الوطنية .

٥. تعزيز القدرات والمزايا التنافسية للدولة.

٦. الاستغلال الامثل للزمن والموارد البشرية والمادية والمعلوماتية.

٧. توفير السند لتنفيد الاستراتيجية .

٨. توفير الكوادر التقنية.

خطوات الإدارة الاستراتيجية للإنتاج التقني :

١. تحليل ودراسة البيئة الداخلية، ويشمل ذلك :

أ. دراسة أوضاع التقنية على مستوى الدولة {حساب القوة التقنية}.

ب. دراسة الاستراتيجية القومية للتعرف على المصالح الوطنية الاستراتيجية ونقاط الضعف والقوة والفرص والمهددات والقضايا الاستراتيجية على المستوى العام.

ج. دراسة الاستراتيجية الاقتصادية للتعرف على المصالح الاقتصادية الوطنية المطلوب توفير السند التقني لها .

د. دراسة الاستراتيجية السياسية للتعرف على المصالح السياسية الوطنية المطلوب توفير السند التقني لها .

ه. دراسة الاستراتيجية الاجتماعية للتعرف على المصالح الاجتماعية المطلوب توفير السند التقني لها .

و. دراسة الاستراتيجية العلمية والإعلامية والعسكرية للتعرف على المصالح الوطنية في هذه الجوانب، المطلوب توفير السند التقني لها.

٢. دراسة الاستراتيجيات الفرعية للتعرف على نقاط الضعف المطلوب علاجها والمهددات المطلوب التعامل معها بجانب التعرف على القضايا الاستراتيجية للاستراتيجيات الفرعية.

٣. دراسة طبيعة التغيير الاستراتيجي المطلوب إنجازه.

٤. تحليل البيئة الخارجية للتعرف على الاوضاع التقنية كما يلي :

أ. من منظور التحديات والتطور العلمي والتقني.

ب. من منظور الفرص المتاحة للإنتاج التقني.

ج. من منظور المهددات والتحديات.

٥. اختيار الاستراتيجية :

أ. استراتيجية الانتاج التقني.

٢. استراتيجية السند التقني المطلوب للمصالح الوطنية.

٦. تنفيذ الاستراتيجية.

٧. التغيير الاستراتيجي فيما يتعلق بالتقنية.

٨. المتابعة والتقييم والتقويم.

١. تعزيز الإنتاج التقني الوطني :

أصبحت التقنية من أهم مصادر زيادة الدخل القومي ومصدراً مهماً من مصادر تنويع الدخل القومي وزيادة فرص العمل، فليس بالضرورة أن توفر استراتيجية الإنتاج التقني السند التقني المطلوب لتحقيق المصالح الاستراتيجية الوطنية، إن تحليل البيئة الدولية يشير إلى زيادة الفرص للإنتاج التقني خاصة تقانة المعلومات، وبالتالي أصبح السعي لتأسيس أودية ومدن الوسائط المتطورة من أهم الترتيبات التي تتبعها بعض الدول التي ترغب في دخول هذا المجال، وتشير الدراسات إلى قدرة بعض الدول التي وضعت استراتيجيات في هذا الجانب من تحقيق نجاحات ملحوظة، مثل الهند وماليزيا .

٢. تأسيس مجتمع المعلومات :

العالم يسير بسرعة تجاه المجتمع الإلكتروني، وهو مجتمع أفرد لنفسه مفردات خاصة بها مثل المدينة الإلكترونية والمواطن الإلكتروني والحكومة الإلكترونية والتعليم

الإلكتروني والتجارة الإلكتروية والتسوق الإلكتروني، وهناك دراسات تتحدث عن التخطيط العمراني للمدن الإلكترونية، حيث كل شيء يتم إلكترونياً، هذا يعني أن شكل العالم لن يكون كحاله اليوم ولا طرق التعامل.

إن عدم المواكبة تعني العزلة والتخلف عن الركب العالمي، فالاقتصاد هو اقتصاد معرفي، والتجارة الإلكترونية تتزايد معدلاتها بسرعة كبيرة، والتعليم عن بعد في طريقه ليكون وسيلة تعليمية أساسية، فضلاً عن أن عدم المواكبة يهدد بالخطر، فمجتمع المعلومات إذا تم في إطار استراتيجية شاملة، فهو يعني حينئذٍ التحول نحو المبادرة بدلاً عن ردود الأفعال المرتبطة بالوسائل التقليدية، مثل الإرسال الثقافي من خلال الإعلام الإلكتروني والتعليم الإلكتروني، والحصول على حصص الأسواق نتيجة لزوال القيود .

هذا يعني الحاجة لتخطيط استراتيجي يؤسس لمدن الوسائط المتطورة وتحويل المواطن ليكون مواطناً إلكترونياً وهكذا الخدمة المدنية والتعليم والتجارة.. الخ. هذا الترتيب يمكن أن يحقق أغراضاً داخلية برفع كفاءة وسرعة الأداء والتواصل...، بجانب تحقيقه لأهداف خارجية يتمثل أهمها في جودة وسرعة وفعالية التفاعل الخارجي.

٣. **توفير السند التقني المطلوب لتحقيق المصالح الوطنية :**

العمل بنظام خارطة المسار الاستراتيجي يعني تأسيس شراكة بين المؤسسات التقنية والدولة، يتم بموجبها توفير السند التقني المطلوب لتحقيق المصالح الاستراتيجية الوطنية بما يشمله ذلك من سند للأداء الاقتصادي أو السياسي أو الاجتماعي أو العسكري أو الإعلامي، وأن وضوح المصالح الاستراتيجية وما يتصل بها من أوضاع وظروف محلية ودولية، يعني وضع استراتيجية محددة للإنتاج التقني ذات أهداف واضحة والعكس صحيح.

٤. **امتلاك القوة التقنية :**

إن امتلاك الدولة للقوة التقنية يعني تعزيز قوتها الشاملة، لما يعنيه ذلك من انعكاس قوي ومباشر على الأوضاع والقدرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية والعلمية، وقد سبق وذكرنا كيف أن بعض الدول تسعى لمنع منافسيها من التفوق التقني، بل إن مجرد حظر تداول التقنية المتطورة وعدم إدراجها ضمن حرية التجارة العالمية يعزز ما ذكرت، كما أن التطور التقني يساهم بقوة في موازنة القوى على الصعيد العالمي، وقد

بينا في الفصل الأول من الباب الثاني كيف أن تطور التقنيات وزوال السيطرة عليها من قبل الدول الكبرى لتصبح في متناول دول عديدة أخرى، برز ضمن أهم الأسباب في إعادة تشكيل النظام العالمي الجديد، فالتطور الإعلامي بفضل التقنية يعني خروج وسيلة مهمة جداً كان لها دور استراتيجي في العقد الماضي، وإن انتشار تقنيات المعلومات ساهم ويساهم أكثر في ترتيب اوضاع دولية جديدة ستزيل العديد من العقبات التقليدية السابقة، وهكذا التحالفات الاستراتيجية في مجال التقنيات النووية وتقنيات النانو والتقنية البيولوجية والهندسة الوراثية.. كلها تعني القدرة على تحقيق القوة في معظم المجالات الأخرى السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية...

وبالتالي فإن عدم امتلاك الدولة للتقنية يعني الضعف والتخلف لا شك في ذلك.

٥. **تعزيز القدرات التنافسية :**

إن عدم الاهتمام بالتقنية والاعتماد على تقنيات تقليدية، في ظل التطور التقني وزيادة القيود الدولية حول الجودة والمواصفات والبيئة وتطور الأذواق والأنماط الاستهلاكية والاهتمامات، يعني بمرور الوقت خروج الدولة من المنافسة وتخلفها وتبديد ثرواتها وتعطيل مصالح شعبها، بل زيادة التهديد للأمن القومي، فجودة العلاج ودقة التشخيص وتقليص زمن إنجاز الجراحة الطبية، تعتمد بشكل أساس على التقنية، وأن تحقيق القدرات التنافسية للإعلام الوطني مطلب لا غنىً عنه لمواجهة تحديات العصر، والعكس يعني العزل وتهديد الأمن القومي، كما أن الاقتصاد العالمي أصبح يرتبط بالتقنية الحديثة والمعرفة، فلا يمكن لدولة زراعية تقليدية منافسة دولة أخرى يكون إنتاج البقرة فيها من اللبن خمسة أضعاف تلك الدولة، وفي ظل تقنيات النانو والتقنيات الأخرى الحديثة زادت جودة الإنتاج وانخفضت تكلفته بمستوى يقفل الباب أمام المنافسة من أصحاب التقانات التقليدية، وهكذا تشير العشرات من الدراسات إلى ارتباط تحقيق القدرات التنافسية بامتلاك التقنية الحديثة .

إن تحقيق القدرات التنافسية والمزايا النسبية العالمية أصبح يعتمد بشكل أساسي على التقنية الحديثة سواء في مجال تحقيق الجودة العالمية أوخفض التكلفة ومراعاة القيود الدولية المتعلقة بالمواصفات والبيئة الخ، إننا لا يمكن أن نتصور لمطحن غلال يستخدم

أربعمائة عامل وينتج دقيق بجودة متدنية، أن ينافس مطحناً يستخدم سبعة من العمال وينتج دقيق عالي الجودة وبنفس الكمية أو أكثر منها بفضل التقانات الحديثة التي يستخدمها، ولا يمكن للطبيب الذي يستخدم تقنية الـ {X RAY } التقليدية أن يكون بنفس مستوى ذلك الطبيب الذي يستخدم تقنية {MRI أو CT SCAN} ولا، لماكينات إنتاج الكهرباء بالديزل أن تنافس التقنية النووية في إنتاج الكهرباء وهكذا تشير المئات من الدراسات إلى دور التقنية الحديثة في تحقيق الجودة المتناهية وخفض التكلفة.

٦. الاستغلال الأمثل للزمن وللموارد البشرية والمادية والمعلوماتية :

الاستراتيجية هي برنامج زمني طويل الأجل، يفضي في نهايته إلى تحقيق غايات الدولة، وبالتالي فإن تأخير إنجاز عمل أو مشروع معين يصب تجاه أهداف الاستراتيجية ليتم في ضعف الزمن المحدد له فإن ذلك يعني ليس مضاعفة إنجاز العمل من شهر إلى شهرين بل يعني أن الاستراتيجية المحددة بفترة خمسة وعشرين عاماً على سبيل المثال ستنجز في خمسين عاماً، كما أن ضياع وقت المواطن {الذي هو في الأصل موظف} لاستيفاء إجراءات معينة بسبب الإجراءات العقيمة لإنجاز الخدمات المختلفة، يعني ضياع وقت الدولة وبالتالي عدم القدرة على تنفيذ الاستراتيجية في الزمن المحدد، لذا أصبح من أهم واجبات استراتيجية الإنتاج التقني هو المساهمة في تحقيق الاستغلال الامثل للزمن، ولعلنا لا نحتاج لإفراد أمثلة لنبرهن على الدور الكبير الذي حققته التقنية في الاستغلال الأمثل للزمن، فقد أصبح العالم يتحدث عن المدينة الالكترونية التي تنجز فيها الأعمال إلكترونياً في وقت وجيز، التسوق، التعليم الإلكتروني، شراء تذاكر السفر، صرف النقود وتحويلها، استخراج جواز السفر.. الخ، ولنا أن نتساءل كيف نستفيد من زمن الدولة لتنفيذ الخطط، والموظف يحتاج ليومين لاستخراج وثيقة ثبوتية أو لاستخراج شهادة معينة الخ، ويتعطل العمل في المرفق الحكومي الذي يعمل فيه والذي ايضاً يستخدم الأساليب التقليدية، بينما في دول أخرى يحصل العكس، إن الزمن هنا لو تم قياسه سنكتشف أن السنة قد تساوي ألف سنة مما نعده من سنوات في الدول النامية، لذا يصبح هذا بنداً استراتيجياً لا يمكن الاستغناء عنه. إن الأساليب

التقليديـــة في الإدارة والتقنيـــة لهـــا دور أســـاس في ضـــياع الوقـــت وتعطيـــل تنفيـــذ الاستراتيجيات والخطط في معظم الدول النامية.

لا ينتهي دور التقنية في الاستغلال الأمثل للزمن بل يشمل الاستغلال الامثل للموارد، إن العالم الآن لا يتحدث عن استغلال الموارد وإنما حسن استغلالها وتنميتها، بل أصبح هذا هماً دولياً وذلك فيما يتعلق بالموارد الطبيعية، فنجد على سـبيل المثـال أن مـشكلة العالم في شح المياه اقتضت تطوير تقنيات لحسن استغلالها ولتحلية المـالح منهـا وإعـادة استخدام المياه الصحية والصناعية الخ، وفي بعض الأحيـان يـصبح عـدم وجـود تقنيـة تمكن من الاستغلال المثالي سبباً في ضياع الفرص من الدولة كما الحال في الـدول الـتي تملك أراضٍ زراعية ولا تملك مياه تكفي لزراعتها. والأمثلة تطول حول أثـر التقنيـة في حسن استغلال الموارد وهناك قضايا دولية عديـدة تعتمـد علـى التقنيـة الحديثـة، مثـال لذلك قضايا الطاقة البديلـة. وكـذا فـإن تـوفير التقنيـة تـساعد في الاسـتغلال الأمثـل للموارد البشرية.

٧. توفير السند لتنفيذ الاستراتيجية :

إن مواجهة الصراع الدولي حول المصالح يعتمد على مدى تنفيذ الاستراتيجية وبالتالي فإن عدم القدرة على التنفيذ بالجودة والزمن المحددين يعني تهديد الأمن القـومي، وهـو ما يبين أهمية التنفيذ الاستراتيجي.

إن التطور المتسارع الذي يشهده العالم أعطى دوراً أساسـياً لا يمكـن الاسـتغناء عنـه في تنفيذ استراتيجيات الدول وما ينبثق عنها من خطط مرحلية وتشغيلية، يستند هذا الفهم على فكرة بسيطة للغاية وهي أن نجاح الاستراتيجية ليس في صياغتها فقط وإنمـا أيـضاً في تنفيذها بما يشمله ذلك من اسـتغلال أمثـل للمـوارد المتاحـة والتعامـل مـع الفـساد الإداري والمالي، بل ويمتد ليشمل موضوعات أخـرى مثـل مكافحـة الفـساد الـسياسي ومن أهم أمثلته تزوير الانتخابات.

لقد أثبت الواقع في الدول المتقدمة أن أفضل وسيلة لتطوير الأداء وتقليل الفساد المـالي والإداري هو استخدام التقنية الحديثة، بل أصبح مألوفاً الحديث عـن الــ { Digital Staff} عند التخطيط لتنفيـذ الاسـتراتيجيات والخطـط، وبـدون ذلـك يـصبح تنفيـذ

الاستراتيجيات أمراً معقداً، وهناك شواهد كثيرة تدلل علـى دور التقنيـة في الاسـتفادة المثالية من وقت الموظف، وفي ضبط الحضور وفي سرعة إنجاز العمل، فمـا كـان ينجـزه مائة شخص في شـهر تنجـزه التقنيـة بجـودة أفـضل في دقـائق، الـصراف الإلكترونـي، البصمة الإلكترونية، البطاقة الذكية.

إن التقنية الحديثة كان لها دور في توفير المناخ الملائم لتدفق الاسـتثمارات، فـإذا تـسبب فساد الموظفين في هروب المـستثمر الـوطني والأجـنبي، فـإن الـبرامج الالكترونيـة الـتي تتعامل مع المستثمر مباشرة قفلت هذا الباب، وهكذا ساهمت الحكومة الإلكترونيـة في تقليل الفساد الحكومي، فقد أصبح على الدولة أن تضع كافة شروطها وسياساتها أمـام المبرمج الذي يصمم البرنامج المناسـب الـذي يحقـق الغـرض الحكـومي دون أن تتـاح الفرصة لتدخل العنصر البشري فيه.

من أهم ما حققته التقنية في سبيل إنجاز الاستراتيجية والأعمال، هو الدعم المعلومـاتي، فالتنفيذ يعني الحاجة للمعلومة الصحيحة في الوقت المناسب، كما يحتاج التنفيذ لـسرعة التواصل والمتابعة والتقييم، وهو ما يعزز من أهمية تقنية المعلومـات الـتي تتـولى تحليـل البيانات بسرعة كبيرة وتوفيرها في الوقت المناسب .

ولا تقف التقنية عند جانب المعلومات فهناك تكنلوجيا النانو والبيوتكنولوجي، وغيرها من التقنيات التي ساهمت في تطوير الأداء وتقليل التكلفة وتقليـل مـساحات العمـل.. الخ.

٨. تأهيل كوادر تقنية :

أهم الخطوات لتحقيق المصالح التقنية هو توفير الكادر المؤهـل، لـذا تهـتم اسـتراتيجية التقنية لتوفير الكادر التقني على المستوى الاستراتيجي ومستوى العمليات بالتنسيق مـع استراتيجية التعليم، وفي ظل تداخل التقنية مـع العلـوم المختلفـة، فـإن تـوفير الكـوادر المتخصصة يتم في ظل مراعـاة خارطـة المـسار الاسـتراتيجي والتعـاون مـع الـسلطات العلمية في التخصصات المختلفة، وبناء على ذلك يتم تحديد الكادر التقني المطلوب كماً وكيفاً.

البنية القانونية :

يتعذر تطبيق استراتيجية الإنتاج التقني في ظل ضعف البناء القانوني الذي يحفظ الحقوق وبراءات الاختراع ويتعامل مع الواقع الالكتروني، فالعالم أصبح يتحدث عن الجريمة الإلكترونية والتحري الإلكتروني والقاضي الإلكتروني.. الخ ولا يمكن الحديث عن استراتيجية للتقنية دون بنية قانونية مناسبة.

آليات العمل :

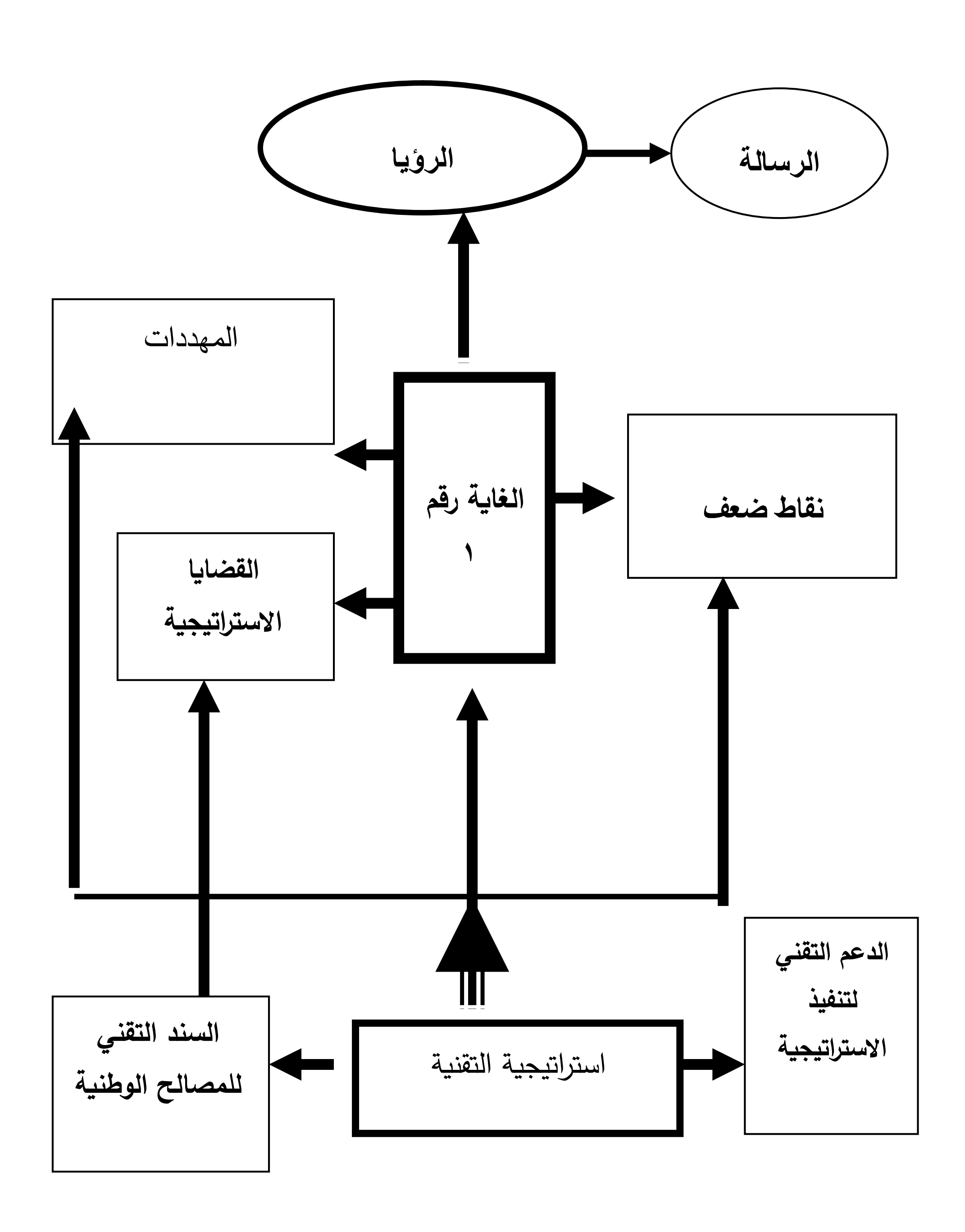
وضع وتطبيق ومتابعة استراتيجية الإنتاج التقني تحتاج إلى وجود آلية مركزية بسلطات واسعة مثل دائرة التقانة بآلية التخطيط الاستراتيجي بالدولة ووزارة التقانة والمعلومات أو غيرها، لتمثل العقل المركزي الذي يشرف وينسق بين الأطراف المختلفة ويدير عمليات التداخل العلمي التقني.. الخ، بحيث يتم ضمان توجه السند والإنتاج التقني نحو القضايا المحددة، كما أن ضخامة الأهداف الاستراتيجية التقنية يحتاج تحقيقها إلى إنجاز المئات من الأهداف الفرعية والمئات من المشاريع، ووجود آلية يعني ضمان تكامل وتناسق العمل الذي يقود في نهاياته إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة.

كما تشكل الآلية مرجعية تشرف على الإنتاج التقني وعلى مجتمعات المعلومات وعلى الأسواق العالمية في مجالات التقنية وكذا الإشراف على التدريب.

الشراكة الدولية :

تعد الشراكات بين الدولة والدول الأخرى من أهم الوسائل الداعمة لتطوير وامتلاك التقنية، باعتبار أن التسارع المذهل في هذا الجانب يجعل من الصعوبة لدولة واحدة العمل بمعزل عن الأسرة الدولية، وهذا ما جعل الدول بمنظماتها العامة والخاصة تهتم بعقد الشراكات الدولية التي تتيح بناء القدرات أو تبادل الخبرات أو امتلاك تقانات معينة.

شكل رقم ٩ / ٢ : نموذج مبسط لخارطة المسار الاستراتيجي



الفصل العاشر

القوة الروحية

تحدثنا عن أهمية امتلاك القوة الاستراتيجية كسبيل مهم لتحقيق المصالح، كما أشـرنا إلى القوة الاستراتيجية العظمـى الـتي تتـيح للـدول المعينـة تحقيـق إرادتهـا علـى الـساحة الدولية، **وبينا أن هناك سبعة عناصر للقوة الاستراتيجية الشاملة هي :**

١. القوة السياسية.
٢. القوة الاقتصادية.
٣. القوة الاجتماعية.
٤. القوة العلمية.
٥. القوة التكنولوجية.
٦. القوة الإعلامية.
٧. القوة العسكرية.

ولعل التدبر في العديد من الدراسات التي أجريت مؤخراً عن مستقبل قيادة العـالم في القرن الواحد والعشرين، يبين بجلاء انصراف عدد مـن الـدول في عمليـات تعزيـز القـوة الاستراتيجية العظمى لكل منها حتى تستطيع السيطرة على العالم، والسؤال: لماذا تـسيطر على العالم ؟ الإجابة هي لتحقيـق مـصالحها الاسـتراتيجية، في ذات الوقـت تجـد الـدول النامية نفسها ضعيفة أمام مفارقات توازن القوى، وبالتالي تصبح ضعيفة أمـام هـذا المـد الهائل من القوة الاستراتيجية العظمى، فامتلاك القوة العظمى تنهار معه الكـثير مـن قـيم الخير وتصبح البشرية جميعها رهينة لقوة لا تسيطر عليها نظم قيمية خـيرة، وإذا نظرنـا إلى التاريخ لأدركنا حقيقة ما قلـت، حـروب ومـوت وقتـل، إنتهـاء بـالحرب العالميـة الأولى والثانية التي شهدت موت عشرات الملايين من الناس، كما شهدت أبشع أنـواع ووسـائل الدمار، وإذا نظرنا إلى فـترة الاسـتعمار لوجـدنا أن سـلاح القـوة تم اسـتخدامه لتحقيـق مصالح الاقوياء دون وازع قيمي يسيطر عليها، وهكـذا وصـولاً إلى عـصرنا هـذا حيـث يستمر صراع البشر حول المصالح، وينتج عن كل هذا كثير مـن الـدمار وفقـدان الأرواح

البريئة . هنا يبرز التحدي الكبير لكل تلك الدول في أهمية تعزيز قوتها الاستراتيجية حتى تستطيع مواجهة التحديات الدولية مهما طال الزمن ولكن هل من سبيل آخر .

إن الديانات السماوية جميعها جاءت من أجل خير البشرية، وسعت لإرساء قيم الحق والخير على الأرض، وكان رسل الله جميعهم نماذجاً حية لتحقيق خير البشرية وإعمار الأرض دون سعي في فسادها، هنا يبرز السؤال : هل انقطعت الأرض عن السماء، لتتم إدارة الأرض دون قيم كتلك التي نزل بها الرسل الكرام أم أن هناك سبيل لربط الأرض بالسماء والحصول على دعم المولى عز وجل .

القوة الروحية :

إن السرد أعلاه يقودنا إلى الحديث عن العنصر الأهم من عناصر القوة الاستراتيجية الشاملة، ألا وهو القوة الروحية .

يقوم مفهوم القوة الروحية على تعزيز القوة الاستراتيجية من خلال الحصول على الدعم الإلهي، وقد اتفقت كل الديانات السماوية على أن الحصول على ذلك العون الإلهي لا يمكن أن يتم إلا من خلال رضاء المولى عز وجل، وبالتالي فإن البحث في أسباب رضاء المولى الكريم هو المدخل الأساسي لهذا الأمر .

إن رضا الله تعالى لا يمكن ان يتناقض مع رسالات الرسل والأنبياء التي جاءت منه، وإذا قدر لنا تلخيص رسالة الديانات السماوية في كلمتين لقلنا {العمل الصالح} ولقلنا بعبارة أخرى {خير البشرية}، عليه فإن الاتيان بما يخالف تعليماته جل وعلا يقفل الباب أمام العون الإلهي .

الممارسة الإيمانية :

قال تعالى في محكم تنزيله {كَبُرَ مَقْتًا عِندَ اللَّهِ أَن تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ }[٩٣] صدق الله العظيم، إن الناظر إلى المدينة المنورة في عهد الرسول عليه الصلاة والسلام ومن تبعه من الخلفاء الراشدين، يستطيع أن يدرك بأن المرتكز الأساس للقوة الاستراتيجية الإسلامية كان ينبع من تطبيق أمر الله على الأرض، عدل، مساواة، صدق، أمانة، التزام، إتقان

[٩٣] سورة الصف، الآية ٣ .

للعمل، مراقبة لله في كل مناحي الحياة .. الخ، وقد أدى هذا الوضع ليس في تعزيز القـوة الاستراتيجية، بل شكل أيضاً الوسيلة الرئيسة التي ربطت الأرض بالسماء، وأن قـوة أثـر تطبيق قيم الخير على الأرض تبلورت في اعتناق الكثيرين للاسلام الذين لم يفعلوا ذلـك بسبب حوار أو إقناع وما إلى ذلك بل شاهدوا بأعينهم قيم الـدين علـى الأرض، فهنـاك المواطن اليهودي العادي الذي وقـف بجانـب أمـير المـؤمنين علـى كـرم الله وجهـه أمـام القاضي وكسب الحكم، هذا المشهد البسيط العميق في نفس الوقت أحدث زلـزالاً عنيفـاً في نفس ذلك المواطن وفي غيره ممن سمع بالواقعة .

إن كل من يتحدث عن سيرة سيدنا إبراهيم أو سيدنا موسى أو سيدنا عيسى وغيرهم جميعاً من الرسل الكرام عليهم جميعاً أفضل وأتم السلام، لن نجده يخرج عـن ممارسـة قـيم الخير على الأرض، يأتي على خلفية هذا حديث المصطفى صـلى الله عليـه وسـلم {إنمـا بعثت لأتمم مكارم الأخلاق} وفي هذا اعتراف بالقيم التي أرساها الرسل السابقين عليهم السلام، ومن ثم مواصلة السير عليها .

بالمقابل، كيف لنا نتوقع أن نتولى {من المنظور الاسـتراتيجي} الـدعوة إلى قـيم الخـير والحق، وكثير منا لا يمارس الخير ولا الحق، كيف ندعو لدين العدل والبعض منـا يمـارس الظلم، كيف ندعو لدين الصدق والأمانة وبعضنا امتهن الكذب والغش، قال تعالى {كَبُرَ مَقْتًا عِندَ اللَّهِ أَن تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ}، هـو بجلالـه عـز وجـل يحـرم الظلـم علـى نفسه وبعضنا يحله على نفسه ويعوث في الأرض ظلماً وفساداً .

ارتباط الأرض بالسماء :

إن مقابلة التحديات الدولية وصراع المـصالح وإعـادة تـوازن القـوى علـى الأرض، يتطلب دون شك دعم المولى سبحانه وتعالى، وهو أمـر لا يتـأتى إلا باتبـاع أوامـره علـى الأرض حتى يتنزل الدعم والعون من السماء، ولنا العبرة في قصة سـيدنا عمـر بـن عبـد العزيز رضي الله عنه، الذي حقق نجاحـاً لا يمكـن إتيانـه بالمعـايير الطبيعيـة، وقـد أثبـت التاريخ أن تطبيقه للعدل الصرف ومخافة الله في عباده، قد أنـزل النـصر والمـدد فـأمطرت السماء بعد جفاف، ونبت الزرع وامتلأ الضرع، وحـدث تحـول اقتـصادي عظـيم حيـث

تحول الحال خلال أقل من عامين من دولة سمتها العامة شعب من الفقراء إلى دولة يسعى عمال زكاتها طوال النهار ولا يجدون من يأخذ الزكاة، إن أي حديث اليوم عن مكافحة الفقر في أقل من عقود من الزمان سيكون مدعاة للسخرية، بينما يتم بفضل ارتباط الأرض بالسماء، أي بفضل العون الإلهي تحقق ذلك في أسابيع، وهكذا في الأمن الذي وصل درجة ان تأمن المرأة على نفسها وهي تسافر بين أصقاع الدولة وهو أمر يتعذر على البشر تحقيقه مهما أوتوا من قوة ومن جيوش جرارة. وهناك الأمن الذي جعل الغنم ترضع مع الذئب في امان، وهو يشير إلى ان الحصول على الأمن الذي يصل إلى هذه الدرجة ، يمكن تحقيقه بفضل الدعم الإلهي.

المحاور الرئيسة لدراسة القوة الروحية :

إن دراسة هذا الموضوع يتطلب تناول الموضوعات التالية :

١. المعادلات الرياضية والنصر الإلهي.
٢. التنمية الأخلاقية.
٣. مسئولية قيادة الدعوة والإرشاد.

النصر والمدد الإلهي

في أولى محاضراتي حول الإدارة الاستراتيجية قلت لإحدى الطالبات: إذا أصبت بصداع وقمت بتناول حبوب الأسبرين، فمن يا ترى الذي شفاك هل الله أم الأسبرين، فارتبكت الطالبة، فقلت لها: إن الشافي هو الله، أما الأسبرين فهو السبب لنزول الأمر الإلهي بالشفاء، أي أن الأسبرين لم يكن يشفيك لولا وجود أمر إلهي داخله يحمل أمر الله، وهكذا بذرة الشجر {**أَأَنتُمْ تَزْرَعُونَهُ أَمْ نَحْنُ الزَّارِعُونَ**}[٩٤] فلولا وجود الأمر الإلهي بتلك الحبة لما قامت وأنبتت وهذا شأن كل صغيرة وكبيرة تحدث في هذا الكون. قصدت بهذا الحديث الإشارة إلى أن الأرض لم تنفصل عن السماء، ولعل التدبر بعمق في القرآن الكريم والسنة المطهرة، يشير إلى أن كل شيء يتم بأمر الله، خلق الإنسان، نزول المطر وتوجيه السحاب والرياح والنصر والمدد الخ .

---

[٩٤] سورة الواقعة، الآية ٦٤ .

وهكذا بالرجوع إلى مفهوم الإدارة الاستراتيجية الإسلامية نجد أنه ينطلق من مفهوم الخلافة، أي استخلاف المولى للإنسان لإدارة الأرض، فهذا يعني أن إدارة الأرض كما أراد الله لا يمكن أن تتم إلا بمراعاة توجيهاته سبحانه وتعالى وتوجيهات رسوله الكريم صلى الله عليه وسلم.

على هذه الخلفية نجد أن النصر المشار إليه في قوله تعالى { **وَمَا النَّصْرُ إِلاَّ مِنْ عِندِ اللّهِ** } [٩٥]، لا يتحقق إلا بإذن الله ودعمه، بل إن الله هو المصدر الوحيد للنصر، {.. **أَنَّ الْقُوَّةَ لِلّهِ جَمِيعاً**} [٩٦]، وهو مصدر القوة، فإذا كان الأمر كذلك فما هي شروط الحصول على ذلك النصر وتلك القوة .

إن تحقيق ذلك يتطلب اتخاذ خطوات استراتيجية جريئة، لا يمكن أن تكتمل ولا الشروع فيها، إلا باستيفاء العناصر الإيمانية التي تقود لرضاء المولى والحصول على نصرته ومدده، فما يحدث في الأرض أمر لا يمكن مواجهته بمعزل عن دعم السماء، وهذا توجه يتطلب العمل على استيفاء شروط نزول الدعم الإلهي، ولعل التدبر فيما سبق وذكرنا يشير إلى أن نصر الله يتوقف على إكمال شق المعادلة الذي **يتكون من :**

الإيمان {١}.. الذي يقود لصلاح العمل، العمل الصالح {٢} .. استيفاء المستطاع من الأسباب {٣} ثم التوكل الحق على الله {٤}،كما جاء في الحديث الشريف { **لو توكلتم على الله حق توكله** } ..

وكل ذلك يعني الاستجابة لله، ولعلنا كثيراً ما نلاحظ من خلال التدبر في السيرة النبوية وسيرة الصحابة رضوان الله عليهم حين يتأخر النصر، فانهم يقوموا بإجراء مراجعة داخلية لمعرفة إن كان هناك سلوك أو تصرف أو معصية { **ما** } باعتبار أن تأخير النصر ينجم عن الخلل في شق المعادلة الخاص بالبشر، لأن الشق الآخر المتعلق بالله تعالى ثابت، يتحقق تلقائياً فور اكتمال الشق الأول {ومن أوفى بعهده من الله } التوبة ١١١. والعكس يبين لماذا فشلت الأسباب الإسلامية المتمثلة في الجيوش الجرارة والأموال

---

[٩٥] سورة آل عمران، الآية ١٢٦ .

[٩٦] سورة البقرة، الآية ١٦٥ .

الكثيرة في تحقيق النصر، إذ لا معنى للأسباب في ظل عدم توفر بقية عناصر المعادلة، وما فعله الأمير عمر بن عبد العزيز لم يخرج عن إكمال المعادلة، بل إن التدبر في كثير من تصرفات الصحابة يشير إلى أنهم كانوا يعالجون الخلل في المعادلات الإلهية، من الأمثلة على ذلك توجيه سيدنا عمر بن الخطاب إلى عمرو بن العاص بأن يطهر الفساد في جنده عندما اشتكى إليه الأخير بانحسار نهر النيل، إن أمير المؤمنين صوب توجيهه لمعالجة الخلل في المعادلة، والتي بعلاجها تكون الأوضاع مواتية لصدور الأوامر الإلهية إلى النيل ليفيض.

إن المدخل لذلك إذن يتوقف على الممارسة الإيمانية على مستوى الدولة بإقامة العدل وتطبيق أمر الله كما أراد، فالإسلام أرسى قيماً ليتم العمل بها على أرض الواقع لا أن نتحدث بها فحسب دون عمل، ومن ثم إسناد قيادة الدعوة إلى الصالحين المطبقين للدين قولاً وفعلاً، ودون ذلك يجب أن لا نتوقع نصر الله .

المعادلات الرياضية والنصر الإلهي :

قال تعالى {**ثُمَّ اتَّقَواْ وَّآمَنُواْ ثُمَّ اتَّقَواْ وَّأَحْسَنُواْ وَاللّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ** }[97]، وقال أيضاً {**يَوْمَ لَا يَنفَعُ مَالٌ وَلَا بَنُونَ * إِلَّا مَنْ أَتَى اللَّهَ بِقَلْبٍ سَلِيمٍ** }[98].. والحديث { إن في الجسد مضغة إذا صلحت .. الخ} كلها تشير إلى المدخل إلى العبادة الصحيحة وموطن الذكر {**قَدْ أَفْلَحَ مَن تَزَكَّى * وَذَكَرَ اسْمَ رَبِّهِ فَصَلَّى** } **الآية**[99] .

إن الحديث الشريف {الإيمان ما وقر في القلب وصدقه العمل} يشير إلى حقيقة بسيطة لكنها مهمة، فبموجبه نجد أن الإنسان ينضح بالعمل الصالح نتيجة صلاحه الناجم عن الإيمان، لقد قلت لذلك الطالب الذي تقدم بالسؤال أن الأمر في القرآن مثل المعادلات الرياضية لا تحتمل الإلباس، وانظر إلى هذه المعادلة :

١ + ١ = ٢

---

[97] سورة المائدة، الآية ٩٣ .

[98] سورة الشعراء، الآيتان ٨٨- ٨٩.

[99] سورة الأعلى، الآيتان ١٤- ١٥ .

فإذا تحقق الشق الأول، يتم تحقق الشق الآخر من المعادلة، ويمكن تطبيق المعادلة على الحديث الشريف أعلاه :

إيمان في القلب ⟸ عمل صالح مصدق له

فساد في العمل ⟸ شيء آخر في القلب غير الإيمان

إن النظر إلى هذه المعادلة وإلى انتشار الفساد على المستوى الشخصي وعلى مستوى التنظيمات وحتى على مستوى الشعوب الإسلامية، يدل على وجود خلل، فمن المؤكد أن الإسلام دين كامل مكمل ينعكس تطبيقه على صلاح الإنسان وبالتالي صلاح العمل، وهذا يعني صلاح الأداء العام للجماعة والأمة، فإذا حدث خلل في تصرفات وممارسات الإنسان فهي لا تعود إلى الإسلام بل إلى الطريقة المتبعة في العبادة والذكر، فإذا كان هذا الخطأ هو فساد وضرر على الإسلام، فهل يترك أمر الدعوة لأشخاص أو تنظيمات قد تخطئ كما أخطأ البعض منها بالفعل، ليصبح الأمر محل التجربة والخطأ. إن هذا يقود إلى ضرورة النظر بجرأة إلى هذا الأمر والتدبر فيه.

٢. التنمية الأخلاقية :

هي نظام يسعى إلى بناء الفرد وتزكيته، بما يجعل منه ممارساً للدين الحق قولاً وفعلاً سلوكاً راقياً وأخلاقاً رفيعة صادقاً أميناً بالذكر، الشيء الذي يؤدي إلى تحقيق السلام داخل الفرد ويشيع التوازن داخله، وبالتالي صلاح المجتمع وتوازنه وأمنه، بما يقود إلى الأمن والسلام والتوازن الدولي .

يعد موضوع تزكية الإنسان هو أهم الموضوعات التي تشغل الكثيرين، فهل هناك نظام للعبادة يجعل الفرد ممارساً للدين أي لقيم الخير والحق، أم يصبح الأمر مجرد شعار أو لافتة أو مظهراً دينياً دون ممارسة فعلية لقيم الدين .

من المهم دراسة هذا الأمر باعتبار أن المدخل لعون الله يقوم على ممارسة قيم الخير على الارض، ومن البدهي إدراك أن منهج الدين كامل كما تشير الآيات الكريمة {**الْيَوْمَ**

أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتْمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيتُ لَكُمُ الإِسْلاَمَ دِينًا} صدق الله العظيم[١٠٠]، وهو كامل بدرجة ترضي المولى عز وجل ورسوله الكريم صلى الله عليه وسلم، إذن فالخلل يدور في كيفية العبادة وكيفية الإرشاد ومن هو المختص بذلك، وهذا ما سنتعرض له من خلال هذه الدراسة المختصرة .

مسئولية قيادة الدعوة والإرشاد :

يعتبر الداعية المؤهل هو العمود الفقري للدعوة الإسلامية، فإذا كان مؤهلاً لمهامه بالصورة المطلوبة ومستوفياً للشروط، أثمر عمله وانعكس على العالم الإسلامي ككل، والعكس فإن الداعية غير المستوفي للشروط المطلوبة لا يستطيع الاطلاع بالمسئولية والمهام الملقاة على عاتقه.

إن استناد الدعوة على دعاة غير مستوفين لشروط التأهيل لا يقود لتحقيق الأوضاع المطلوبة وعلى رأسها بناء الأفراد ليكونوا ممارسين للدين قولاً وفعلاً، ولعله من البدهي إدراك عدم منطقية تولى الدعوة لمن يحمل صفات غير إسلامية ويمارس أعمالاً غير شرعية من كذب ونفاق وغش وفساد.. الخ وغيرها مما نهى عنه المولى سبحانه وتعالى الذي يقول في محكم تنزيله: {كَبُرَ مَقْتًا عِندَ اللَّهِ أَن تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ } [١٠١] .

إن الواقع في الحياة العامة يشير إلى فشل المشروعات الاقتصادية التي يوكل لإدارتها من هم غير مؤهلين أو متخصصين في مجالها، فإذا كان هذا شأن إدارة أمر المادة، فما بالنا بإدارة أمر الدين بل إدارة المنهج الحياتي للبشر الذي يقود للعبور إلى الآخرة بسلام، فإذا كانت الشروط والمواصفات الدقيقة توضع للمديرين التجاريين، فما بالنا ونحن نتحدث عن إدارة هذا الأمر الجلل وهو الدعوة إلى دين الله، وهو أمر يتحمل الخطأ الشخصي فيه المسلمين كلهم وليس الداعية المخطئ فحسب .

قادني إلى هذا الحديث سؤال من أحد طلابي ذات مرة عن مسئولية الدعوة وشروط ومواصفات التأهيل، وقال لي وهو آسف للغاية عن ملاحظته عن تفشي ظاهرة تولي

---

[١٠٠] سورة المائدة، الآية ٣ .

[١٠١] سورة الصف، الآية ٣ .

بعض من هم غير مؤهلين بل من هم مفسدين، لأعمال إسلامية طوعية أو دعوية، قال لي إن بعضاً من هؤلاء لا يحملون من الإسلام غير الاسم ويمارسون الفساد وهم في قيادة تلك المنظمات والمؤسسات، وختم حديثه بقوله ألا يشكل ذلك تهديداً للإسلام من المنظور الاستراتيجي؟ ألا توجد شروط لقيادة الدعوة؟.

إن التمعن في هذا الكلام وبالنظر إلى العديد من الشكاوى التي تتحدث عن الفساد والظلم الذي يلازم بعض المنظمات الإسلامية والقيادات الإسلامية والمؤسسات الحكومية بل وبعض أجهزة الحكم، يقود إلى ضرورة البحث في جانب الدعوة ومسئولية الدعوة، وهو حديث يقود نحو البحث في مواصفات وشروط تأهيل قادة الدعوة.

شروط ومواصفات قادة الدعوة :

وهي تشمل عدداً من الشروط أهمها :

١. الإلمام بالقدر المطلوب من العلوم الدينية .
٢. الذكر
٣. العمل الصالح {العمل بالتشريع والاتصاف بالأخلاق وممارسة قيم الخير والحق على الأرض وحسن المعاملة}.

يقول الحق تبارك وتعالى في محكم التنزيل {**قَالَ اهْبِطَا مِنْهَا جَمِيعًا بَعْضُكُمْ لِبَعْضٍ عَدُوٌّ فَإِمَّا يَأْتِيَنَّكُم مِّنِّي هُدًى فَمَنِ اتَّبَعَ هُدَايَ فَلَا يَضِلُّ وَلَا يَشْقَى * وَمَنْ أَعْرَضَ عَن ذِكْرِي فَإِنَّ لَهُ مَعِيشَةً ضَنكًا وَنَحْشُرُهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ أَعْمَى**} [١٠٢].

إن كثيراً مما عانى منه العالم خلال الخمسين عاماً الماضية و انتشار الفرقة والفتن والشتات، كان النتيجة الطبيعية لعدم فهم التحذير الوارد في هذه الآية الكريمة فمنذ أن هبط الإنسان على وجه الأرض وكفل له الله كل وسائل المعيشة ويسر له كل السبل الكريمة وطالبه بالذكر وحذره من الإعراض عنه إلا أن بنى آدم قد شغلوا بما خلق لهم وأعرضوا عما خلقهم له {عبدي خلقتك لنفسي وخلقت الدنيا لك فشُغلت بما خلقته لك عما خلقتك له} حديث قدسي.

---

[١٠٢] سورة طه، الآية ١٢٣ .

فالإعراض عن الذكر يقود للمعيشة الضنك .

وقال صلى الله عليه وسلم {**صلاح آخر هذه الأمة بصلاح أولها علمائها وأمرائها**} وهذا يوضح خطورة تولي قيادة الدعوة بواسطة من هم غير مؤهلين لذلك وعبر مناهج دينية و تربوية تم وضعها باجتهاد بشري، فمن هم أولئك العلماء والأمراء.

وإذا تأملنا القرآن الكريم نجد العديد من الآيات التي تتحدث عن العمل الصالح وعن الصالحين، بل وعن دعاء الرسل لربهم ليلحقهم بالصالحين، والحديث أعلاه يشير إلى أهمية تولي قيادة الدولة بواسطة الصالحين كمدخل للحصول على الدعم الإلهي وإصلاح الحال، وكذا الحال فيما يتصل بالعلماء .

من هم العلماء الصالحون :

إن التأمل في مقامات أصحاب تلك الدعوات يشير إلى عظمة الدعوة، فهؤلاء رسل عظام منهم رسل أولى عزم، وصلوا بالاصطفاء والعبادة والذكر إلى أعلى درجات الرقي في السير إلى الله، ورغم هذا يطالبون ربهم ليلحقهم بالصالحين .. من هم هؤلاء الصالحون الذين تحدث عنهم القرآن ويرجو الرسل مع عظمة قدرهم اللحاق بهم؟، إن الأمر البدهي إن هؤلاء الرسل عليهم أتم السلام بكل ما أوتوا من قدر ومكانة واصطفاء، لن يكون منطقياً أن يطلبوا أمراً دنياً، والصالحين في هذا المقام وبموجب هذه الدعوات الواردة من أولئك الرسل وعبر الكتاب الكريم، يشير إلى أنهم ذوو مكانة وقدر عالٍ للغاية . ولنتمعن في كلمة الصالحين، إن المعنى البسيط هو الذي يعمل صالحاً، والعمل الصالح يعني تطبيق الدين على الأرض، على السلوك الشخصي ليصبح الفرد المسلم قرآناً يمشي على الأرض، ولا ينفك العمل الصالح عن الذكر، فمن هم الصالحون من أمة المصطفى عليه الصلاة والسلام.

{ أَلا إِنَّ أَوْلِيَاء اللّهِ لاَ خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلاَ هُمْ يَحْزَنُونَ * الَّذِينَ آمَنُواْ وَكَانُواْ يَتَّقُونَ * لَهُمُ الْبُشْرَى فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَفِي الآخِرَةِ لاَ تَبْدِيلَ لِكَلِمَاتِ اللّهِ ذَلِكَ هُوَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ } [١٠٣] **{مَن يَهْدِ اللَّهُ فَهُوَ الْمُهْتَدِي وَمَن يُضْلِلْ فَلَن تَجِدَ لَهُ وَلِيًّا مُّرْشِدًا }** [١٠٤].

---

[١٠٣] سورة يونس، الآية ٦٢ .

من خلال هذا نستطيع أن نستشف أن الصالح هو العابد الذاكر العامل بالتنزيل المتسم بالأخلاق الحميدة، لكن الكلمة ليس فيها ما يشير إلى ارتباط أصحابها بالعلم، فإذا لم يكن الصالحون هم العلماء الذين يعدلون أنبياء بني إسرائيل، فمن هم هؤلاء العلماء، إننا في حديثنا عن العلماء الذين يعدلون أنبياء بني إسرائيل لا نستطيع فصل صفة العلم عن الذكر والعمل بالتنزيل، وهي صفة الأنبياء الذين شُبهوا بهم، الذين كانوا يحملون العلم من ربهم فيما تجسد حياتهم نموذجاً حياً لتطبيق التشريع السماوي على الأرض فلم يحدث قط تناقض بين العلم والذكر والعمل بالتنزيل، فإذا فصلنا العلم عن الذكر والعمل به، فإننا سنجد العديد من العلماء الذين درسوا العلم ولم يعملوا به، بل هناك من العلماء من هو فاسد شرعاً، ولعل هذا لا يستقيم بل ويؤكد على امتزاج العلم بالذكر والعمل به عند وصفنا للعالم المقصود في الحديث الشريف، قال صلى الله عليه وسلم {**ما اتخذ الله ولياً جاهلاً ولو اتخذه لعلمه** }، وبموجب هذا الحديث فإن الصالح يترقي في السير إلى الله إلى أن يصبح ولياً وعندها يعلمه الله {**وَاتَّقُواْ اللّهَ وَيُعَلِّمُكُمُ اللّهُ**}[105] {**وَعَلَّمْنَاهُ مِن لَّدُنَّا عِلْمًا**} [106] .

قال تعالى في الحديث القدسي {**من عادى لي ولياً فقد آذنته بالحرب وما تقرب إلى عبدي بشيءٍ احب إلى مما افترضت عليه ، وما يزال عبدي يتقرب إلى بالنوافل حتى أحبه فإذا أحببته كنت سمعه الذي يسمع به وبصره الذي يبصر به ويده التي يبطش بها ورجله التي يمشي بها ، ولئن سألني لأعطيته ولئن استعاذني لأعيذنه وما ترددت عن شيءٍ أنا فاعله ترددي عن نفس المؤمن يكره الموت وأنا أكره مساءته**}، إذن لا مجال للعالم الفاسد او غير الذاكر في قيادة الدعوة .

فإذا أدركنا الآن أن هناك صالحين عالمين ذاكرين عاملين بالتنزيل على مستوىً رفيع من الأخلاق، وأن لهم قدر عال عند ربهم يعدل درجة أنبياء بني إسرائيل، فهل هي مجرد درجة أم أن هناك مسئولية تنتظرهم بالدعوة والإرشاد، وكيف لنا بموجب هذا الفهم أن

---

[104] سورة الكهف، الآية ١٧ . جاء الجزء المذكور في ختام آية تناولت بعض الصالحين وهم أهل الكهف .

[105] سورة البقرة، الآية ٢٨٢ .

[106] سورة الكهف، الآية ٦٥ .

نتصور تولى هذه المهمة بواسطة آخرين غير مؤهلين في ظل وجود صالحين يحملون الصفات أعلاه .

إن الصالحين بموجب هذا الوصف هم الأقدر على هداية الناس وتولي الدعوة إلى الله تعالى، إن هذا الفهم يعني أن مجرد العلم المكتسب ليس كافياً للدعوة .

هنا يثير سؤال وهو هل قيادة الدعوة إلى الله يمكن أن يتولاها أي شخص أم عبر من هم مأذونين ومؤهلين لذلك. إن التاريخ الذي شهد عهد الرسل الذين جاءوا بالحق من عند الله تعالى ودعوا إلى الله تعالى بإذنه، لم يشر إلى أن هداية الخلق تركها الله في عهد من العهود لتصرف البشر، حتى جاء عهد الإسلام ذلك الدين الخاتم، وتولى المصطفى صلى الله عليه وسلم الدعوة إلى الله {**أيضاً بإذن ربه**}، فما المقصود بالإذن الوارد في الآية {**وَدَاعِيًا إِلَى اللَّهِ بِإِذْنِهِ وَسِرَاجًا مُّنِيرًا**}[107]، فالمصطفى عليه الصلاة والسلام عمل بما جاء به الوحي، بل حتى نطقه كان وحياً {**وَمَا يَنطِقُ عَنِ الْهَوَى* إِنْ هُوَ إِلَّا وَحْيٌ يُوحَى**} [108]، ومع ذلك عمل بموجب إذن، فإذا كان الأمر كذلك وهو الرسول الخاتم الذي لا تكتمل الشهادة إلا باسمه، ومع ذلك يعمل بالإذن، فكيف نبرر لأنفسنا العمل لقيادة الدعوة في هذا الكون، وأين نحن من قدره الجليل حتى نعمل دون إذن، إن هذا الأمر يستوجب الانتباه للبحث في هذا الجانب المهم، فالعمل بالدعوة ظل يتم عبر التاريخ بموجب نظام إلهي يجدد المسئولين، وان الله لم يترك أمر دينه يوما من الأيام ليكون محل شوري أهل لهداية الناس وإنما بعث الرسل والأنبياء، وطالما انتهي عهد الرسالات فهذا لا يعني نهاية النظام الإلهي المتبع على مر التاريخ المتعلق بالإذن لهداية خلقه، فقد بدأ عهد الولاية والأئمة المعتمدين والنص النبوي الشريف إنما يدل على ذلك دلالة قطعية {يبعث على رؤوس الأشهاد في كل مائة عام إمام يجدد للناس أمر دينهم} والنص يقول يبعث والبعث ليس للخلق خياراً فيه .

---

[107] سورة الاحزاب، الآية ٤٦ .

[108] سورة النجم الآيتين ٣، ٤ .

وقد قال الحق تبارك وتعالى {**قُلْ هَذِهِ سَبِيلِي أَدْعُو إِلَى اللّهِ عَلَى بَصِيرَةٍ أَنَاْ وَمَنِ اتَّبَعَنِي**} [109] والبصيرة في هذا الموطن هي فراسة المؤمن إذ يقول المصطفى صلى الله عليه وسلم {**اتقوا فراسة المؤمن فإنه ينظر بنور الله**}، الترمذى في السنن ويؤيده الحديث القدسي الذي أخرجه الشيخان {**كنت سمعه الذي يسمع به وبصره الذي يبصر به**} فتلك هي البصيرة التي تقود الناس من الظلمات إلى النور ومن التخبط في دياجير الجهل إلى التنوير بصحيح العلم القريب العهد من الله، من الذي يتجرأ ليقول إنني أنظر بنور الله من الذين تأهلوا بالعلم الشرعي المجرد دون الذكر الصحيح والقلب السليم والعمل بالتنزيل ؟

لقد عانت الأمة كثيراً من طمث الحقائق، وأهمها عدم معرفة قدر المصطفى صلى الله عليه وسلم، واستصغار أمته، هذه الأمة التي قال فيها {**كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ**} [110]، واستصغار علمائها الذين قال عنهم المصطفى صلى الله عليه وسلم {**علماء أمتي كأنبياء بني إسرائيل**}، والمقصودون هنا هم الأولياء الصالحون الذين ذكروا الله فأورثهم العلم {**وَعَلَّمْنَاهُ مِن لَّدُنَّا عِلْمًا**} [111] ،{**مَن يَهْدِ اللَّهُ فَهُوَ الْمُهْتَدِي وَمَن يُضْلِلْ فَلَن تَجِدَ لَهُ وَلِيًّا مُّرْشِدًا**} [112]. {**ما اتخذ الله ولياً جاهلاً ولو اتخذه لعلمه**}، ليصبح من الضروري إعادة تصحيح المفاهيم عن المقصودين بالعلماء .

مراتب الدين :

للدين ثلاث مراتب حددها الرسول عليه الصلاة والسلام في حديث سيدنا جبريل عندما سأله ما الاسلام..؟ ما الإيمان..؟ ما الإحسان..؟، وهذه هي مراتب الدين أي :

1. الاسلام.
2. الإيمان.
3. الإحسان.

---

[109] سورة يوسف، الآية ١٠٨ .

[110] سورة عمران، الآية ١١٠ .

[111] سورة الكهف، الآية ٦٥ .

[112] سورة الكهف، الآية ١٧ .

فالعلم المفروض على كل مسلم ومسلمة علم الفرائض التي لا يستقيم شرع مسلم ولا ولى إلا بها وهي درجة الإسلام الذي يقوم على الأركان الخمسة، لكن كيف يتم الترقي إلى درجة الإيمان ثم الإحسان، الإجابة جاءت في الحديث القدسي {من عادى لي ولياً فقد آذنته بالحرب وما تقرب إلى عبدي بشيءٍ احب إلى مما افترضت عليه، وما يزال عبدي يتقرب إلى **بالنوافل** حتى احبه فإذا أحببته كنت سمعه الذي يسمع به وبصره الذي يبصر به ويده التي يبطش بها ورجله التي يمشي بها، ولئن سألني لأعطيته ولئن استعاذني لأعيذنه وما ترددت عن شيءٍ أنا فاعله ترددي عن نفس المؤمن يكره الموت وأنا اكره مساءته}، فالإشارة واضحة في أن الترقي يتم **بالنوافل**، لذا لا بد من تحديد المقصود بالنوافل .

النوافل تعتبر ظل الفرائض، كما يلي :

مرتبة الإسلام الأركان { الفرائض }	مرتبة الإيمان ظل الأركان { ظل الفرائض }
شهادة لا إله إلا الله محمد رسول الله	ذكر اسم الله والصلاة على النبي صلى الله عليه وسلم
الصلوات الخمسة	نوافل الصلاة حسب السنة
الزكاة	الصدقة
صوم رمضان	صوم زيادة على رمضان حسب السنة
حج البيت	العمرة

وإذا كانت الشهادة لله والرسول هي باب الإسلام، فإن نافلة الشهادة هي باب الإيمان وهى باب السير إلى الله {**قَدْ أَفْلَحَ مَن تَزَكَّى * وَذَكَرَ اسْمَ رَبِّهِ فَصَلَّى**..}[١١٣] {**وَاذْكُرِ اسْمَ رَبِّكَ وَتَبَتَّلْ إِلَيْهِ تَبْتِيلًا**} [١١٤] فالآيات تتحدث عن التزكية وتشير بوضوح إلى ذكر {**اسم الله**} ولم تشر الى مجرد ذكر مطلق دون تحديد، فكتب السيرة تتحدث عن أهل الصفة

---

[١١٣] سورة الأعلى، الآيتان ١٤- ١٥ .

[١١٤] سورة المزمل، الآية ٨ .

وذكرهم للاسم الله، وكيف أن الرسول عليه الصلاة والسلام أذِن لسيدنا أبوبكر الصديق بذكر الاسم الله . {**وَاذْكُرِ اسْمَ رَبِّكَ بُكْرَةً وَأَصِيلًا**}[115] {**فَسَبِّحْ بِاسْمِ رَبِّكَ الْعَظِيمِ**} [116]

كما تشير الآية {.. **يا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا صَلُّوا عَلَيْهِ وَسَلِّمُوا تَسْلِيمًا**}[117] إلى نافلة الشق الثاني من الشهادة {**محمد رسول الله**}، وإذا تدبرنا في الآية { **قَدْ أَفْلَحَ مَن تَزَكَّى * وَذَكَرَ اسْمَ رَبِّهِ فَصَلَّى** ..} سنجد أن ذكر الاسم تقدم على الصلاة، والنافلة لا تقدم على الفرض، فالمقصود هنا الصلاة على النبي كما جاء في الآية السابقة التي خاطبت المؤمنين .

والسير إلى الله ما هو إلا الترقي بين مراتب الدين إسلامه وإيمانه وإحسانه، وميز علماء الدين بين هذه المراتب التي يؤدى الخلط بينها إلى الهاوية التي وصل الناس إليها الآن من فشل في بعض أساليب الدعوة، {**قَالَتِ الْأَعْرَابُ آمَنَّا قُل لَّمْ تُؤْمِنُوا وَلَكِن قُولُوا أَسْلَمْنَا وَلَمَّا يَدْخُلِ الْإِيمَانُ فِي قُلُوبِكُمْ**} [118]{**ثُمَّ اتَّقَواْ وَّآمَنُواْ ثُمَّ اتَّقَواْ وَّأَحْسَنُواْ وَاللّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ**} [119]، كلها أيات تشير الى أهمية الفصل بين مراتب الدين .

يقول تعالى: {**الرَّحْمَنُ فَاسْأَلْ بِهِ خَبِيرًا**}[120] ويقول: {**مَن يَهْدِ اللَّهُ فَهُوَ الْمُهْتَدِي وَمَن يُضْلِلْ فَلَن تَجِدَ لَهُ وَلِيًّا مُّرْشِدًا**} [121]، وهي تشير الى ان الترقي يحتاج لمساعدة خبير، علي هذا الأساس فالعلاقة بين طالب العلم، والشيخ الداعية علاقة أب ومؤدب ومربي لابنه وتلميذه الذي يخرج إلى أرض الواقع ليطابق فعله قوله ويطابق قوله قول معلمه بغير تحريف وبلا حذف أو إضافة تخل بتعاليم السمــاء .

إن الذكر هو لُب الدين، وان الرسول صلى الله عليه وسلم هو الذاكر الأول إذ أتاه الوحي في غار حراء قائماً صائماً متعبداً لله عز وجل ولم يجده ساهٍ ولا لاهٍ حاشاه، بل

---

[115] سورة الانسان، الآية ٢٥ .

[116] سورة الواقعة، الآية٧٤ .

[117] سورة الاحزاب، الآية ٥٦ .

[118] سورة الحجرات ١٤ .

[119] سورة المائدة، الآية ٩٣ .

[120] سورة الفرقان، الآية ٥٩ .

[121] سورة الكهف، الآية ١٧ .

حينما نزلت أول آيات القرآن كان رسول الله مؤتمراً بالأوامر ومنتهياً عن النواهي وكانت أول الآيات بعد {**اقْرَأْ** } ذكر بحت ألا وهو{**قُمِ اللَّيْلَ**} وعندها لم يكن القرآن قد انزل ولم تكن هنا صلاة ولا صوم وزكاة ولا حج، ولعل الآية التي وردت بعد {**قُمِ اللَّيْلَ**}، {**وَاذْكُرِ اسْمَ رَبِّكَ وَتَبَتَّلْ إِلَيْهِ تَبْتِيلًا** }[١٢٢] تحدد ذكر الرسول في ذلك الزمان، وقيام الليل للذكر والصلاة على النبي صلى الله عليه وسلم هو أساس التزكي والسير إلى الله، وهو الطريق لصلاح القلب، وصلاح القلب يعني صلاح العمل، وهذا هو علاج العلة التي فشلت الأنظمة الدعوية الاجتهادية في إدراكها، حيث فشلت في تخريج أناس يطبقون الدين قولاً وعملاً إلا من رحم ربي، وهو أمر متعلق بالذكر الذي يصلح القلب ومن ثم يقود الإنسان للترقي من الإسلام إلى الإيمان إلى الإحسان، وهذا مربط الفرس ، {**إِلَّا مَنْ أَتَى اللَّهَ بِقَلْبٍ سَلِيمٍ**} [١٢٣]، {**إِذْ جَاء رَبَّهُ بِقَلْبٍ سَلِيمٍ**} [١٢٤] {**قَدْ أَفْلَحَ مَن تَزَكَّى**} [١٢٥] {**قَالَتِ الْأَعْرَابُ آمَنَّا قُل لَّمْ تُؤْمِنُوا وَلَكِن قُولُوا أَسْلَمْنَا وَلَمَّا يَدْخُلِ الْإِيمَانُ فِي قُلُوبِكُمْ**}[١٢٦]، {**ثُمَّ اتَّقَواْ وَّآمَنُواْ ثُمَّ اتَّقَواْ وَّأَحْسَنُواْ وَاللّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ**} [١٢٧] {**أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَتَكُونَ لَهُمْ قُلُوبٌ يَعْقِلُونَ بِهَا أَوْ آذَانٌ يَسْمَعُونَ بِهَا فَإِنَّهَا لَا تَعْمَى الْأَبْصَارُ وَلَكِن تَعْمَى الْقُلُوبُ الَّتِي فِي الصُّدُورِ**} [١٢٨] والحديث {إن في الجسد مضغة إذا صلحت .. الخ} .

هكذا نتبين المقصود بالذكر، وبالتالي نستطيع ان نتبين المقصودين في الآية الكريمة {**فَاسْأَلُواْ أَهْلَ الذِّكْرِ إِن كُنتُمْ لاَ تَعْلَمُونَ**} [١٢٩].

---

[١٢٢] سورة المزمل / الآية ٨ .

[١٢٣] سورة الشعراء، الآية ٨٩ .

[١٢٤] سورة الصافات، الآية ٨٤ . المقصود سيدنا نوح عليه السلام .

[١٢٥] سورة الأعلى، الآية ١٤ .

[١٢٦] سورة الحجرات، الآية ١٤ .

[١٢٧] سورة المائدة، الآية ٩٣ .

[١٢٨] سورة الحج، الآية ٤٦ .

[١٢٩] سورة النحل، الآية ٤٣ .

التخطيط الاستراتيجي السياسي والقوة الروحية :

إن كثيراً من المعاني التي اهتم بها التخطيط الاستراتيجي السياسي التي سبق وأشرنا إليها في هذا الفصل، تهتم بإرساء مجموعة من القيم على الأرض وإرساء مجموعة من السلوكيات التي من شأنها تحقيق الرضاء الشعبي من خلال إرساء العدل والمساواة وإتاحة الحقوق والحريات، والإجماع الوطني من خلال بنود مثل التداول السلمي للسلطة والشراكة الوطنية، بجانب بنود أخرى تهتم بتعزيز القرار بالسند العلمي، كل ذلك في محاولة لتعزيز القدرات التفاوضية الوطنية، وإذا تأملنا ما أوردناه حول القوة الروحية، نجد أن المفهوم الإسلامي يتميز بعمق استراتيجي فريد، يقوم على مرتكزات غاية في **الأهمية نجملها في الآتي :**

١.أهمية إرساء قيم الخير على الأرض كسبيل لحسن إدارة الأرض ومن ذلك إنزال العدل بين الناس بمختلف معتقداتهم .

٢.العمل الصالح والممارسة الإيمانية على مستوى الدولة بإقامة العدل والرحمة والإنسانية والاهتمام بمصالح القاعدة الشعبية، هو المدخل لعون الله، بمعنى أن هناك فرصة للمخطط الاستراتيجي الإسلامي للاستناد على العون الإلهي، إلا أن ذلك يقوم بشكل أساس على إنزال العمل الصالح على الأرض كما سبق وأنزله المصطفى صلى الله عليه وسلم وصحابته رضوان الله عليهم من بعده، وكما أنزله الإمام عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه، وما نجم عنه من ارتباط الأرض بالسماء {**وَمَا جَعَلَهُ اللّهُ إِلاَّ بُشْرَى لَكُمْ وَلِتَطْمَئِنَّ قُلُوبُكُم بِهِ وَمَا النَّصْرُ إِلاَّ مِنْ عِندِ اللّهِ الْعَزِيزِ الْحَكِيمِ**} فالآية جاءت بعد آية سابقة أشارت للمد بالملائكة، إلا أن الآية التالية تتحدث بأن ذلك لمجرد الاطمئنان والبشرى، وأما النصر فهو من عند الله .

٣.صلاح القيادة المتميزة بامتلاكها للصلة بالله الذي يوفر لها السند والدعم والنصر والتوفيق لأن النصر والتوفيق والعون أصلاً من الله .

٤.إن تحقيق توازن القوى وترجيحها على الصعيد الدولي وتحقيق الأمن يمكن أن يستند إلى العون الإلهي على ذات الحيثيات المذكورة أعلاه .

٥.الدعوة للشراكة الدولية بين الناس حول الموارد الاستراتيجية وهو تأسيس إسلامي للأمن العالمي .

٦.المحافظة على البيئة الدولية

٧.صلاح الناس من خلال التدرج في مراتب الدين

٨.قيادة الدعوة والإرشاد يجب أن يتم بواسطة الصالحين المؤهلين.

٩.الإسلام يهتم بالقيادة القدوة، الحديث {صلاح آخر هذه الامة بصلاح أولها علمائها وأمرائها} { **إن الله يعين الحاكم العادل ولو كان كافراً**}، وهذا يعني أن الترتيب الاسنراتيجي لقيادة التغيير الاستراتيجي في المفهوم الإسلامي يبدأ بالقيادة الصالحة، فالإمام عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه، الذي اوردنا قصته، استطاع بعون الله نتيجة صلاحه الذي قاده لإنزال العمل الصالح على الأرض، من تحقيق النجاح الاستراتيجي على الرغم من أن القاعدة الشعبية بدولته كانت تضم مفسدين ومنافقين، وتحقق النجاح رغم ذلك، الشيء الذي يشير لأهمية البداية بالقيادة الصالحة قبل تصحيح أوضاع القيادة في المستويات الوسطى والدنيا .

١٠. الغرض من عمليات الوفاق الوطني التي تجري بين القوى السياسية هو توسيع دائرة التأييد الشعبي، وتقوم في الغالب على إرضاء الزعامات الحزبية وتحقيق أجندة حزبية، وفي ظل السعي وراء السلطة والأجندة الشخصية، يزيد عدد حاملي المناصب الدستورية في ظل استمرار عدم رضا القواعد . وهنا يجب إدراك أن المنظور الإسلامي يركز على الوفاق مع القواعد الشعبية من خلال إنزال القيم الإنسانية كالعدل والمساواة، وهو نوع من العمل الصالح الذي يقود لرضاء الله وبالتالي تعزيز ذلك الوفاق مع القواعد بالوفاق مع الله. ويلتقي المفهوم الإسلامي هنا مع مفهوم الاستراتيجية السياسية التي تهتم بإنزال القيم الإنسانية على الأرض التي تقود لرضا القواعد ووحدة المشاعر الوطنية إلا أن التخطيط الاستراتيجي السياسي لا يتطرق لعلاقة الأرض بالسماء.

الاستراتيجية السياسية تلتقي مع المنهج الإسلامي في اعتبار الأسس الاستراتيجية شأناً يخص الدولة لا يجوز لأيٍ من يحكم أن يتنازل عنه، مثل العدل والمساواة وسيادة القانون.

كما يهتم المنهج الإسلامي بالتأسيس لأوضاع دولية تعزز الأمن والسلام العالميين.

المفهوم الإسلامي والمفهوم الاستراتيجي السياسي يلتقيان في أن الوفاق الوطني لا يجب أن يكون وفاق زعماء بل اتفاق حول فكر وبنود وأسس ومرتكزات استراتيجية تهتم بشكل أساسي بإرضاء القاعدة الشعبية .

الفصل الحادي عشر

تكامل الاستراتيجيات الفرعية

يعتبر التخطيط الاستراتيجي القومي منهجاً للتخطيط الشامل الذي يحشد كل قوى الدولة تجاه تحقيق مصالحها الاستراتيجية، على هذا الأساس نجد أن تحقيق الرؤية الوطنية يتطلب تحقيق الغايات السبعة {السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، العلمية، التقنية، الإعلامية والعسكرية}، وبالتدبر في الأشكال التوضيحية الواردة فيما يلي، يمكن ملاحظة التكامل بين الاستراتيجيات الفرعية التي تقود كل منها نحو تحقيق الغاية المعينة، ويمكن للقارئ مراجعة الإطار الفلسفي لتحليل الأوضاع القومية واضعاً في الاعتبار منهج التخطيط الاستراتيجي الذي أوردناه في الباب الثالث من هذا الكتاب، وكذلك وضع الاعتبار لمفردات ومعاني المفاهيم التي طرحها الكتاب حول الاستراتيجية عموماً والاستراتيجيات الفرعية، سنكتشف هذا التكامل والتناسق والترابط بين الاستراتيجيات المختلفة .

على سبيل المثال تعمل الاستراتيجية الاقتصادية على توفير التمويل من خلال زيادة الدخل القومي للدولة حتى تستطيع تقديم خدماتها التي تضطلع بها من خلال تنفيذ الاستراتيجيات الأخرى الاجتماعية والعلمية والعسكرية.. الخ، وفي هذا الخصوص تسعى الاستراتيجية الاقتصادية لاستغلال الموارد الطبيعية والحصول على الحصص السوقية العالمية، وهذا يستدعي توفير المناخ الملائم وامتلاك القدرات التنافسية العالمية والسياسات الملائمة وتوفير التقانة الحديثة والكوادر المؤهلة.. الخ، وكل ذلك بدوره يتطلب السند السياسي الاستراتيجي الذي يوفر المناخ المناسب من خلال إرساء القيم والحريات والعدالة وسيادة النظام والقانون والمؤسسية، كما يوفر القدرات التفاوضية اللازمة لمواجهة الصراع الدولي في الساحة الدولية من خلال الترتيبات المحلية المتمثل أهمها في الشراكة الوطنية والاجماع الوطني وترقية السلوك والأداء السياسي، والترتيبات الدولية المتمثل أهمها في التحالفات والشراكات والتكتلات الإقليمية، كما تسعى الاستراتيجية العلمية لتوفير السند العلمي المطلوب للتنافس الاقتصادي العالمي، وكذا توفر الاستراتيجية التعليمية الكوادر

المطلوبة لتحقيق الاستراتيجية الاقتصادية فهناك فرق في نوعية الكوادر المطلوبة للنشاط الاقتصادي من دولة إلى أخرى حسب طبيعة الاستراتيجية الاقتصادية، فنجد هولندا كمثال تحتاج للكوادر في الصناعات الغذائية والألبان والانتاج الحيواني والزهور، وكذا الدنمارك، بينما اليابان تحتاج بشكلٍ كبير للكوادر في مجالات الصناعات الحديدية والميكانيكا وتقانة المعلومات الصناعية.. الخ، من ناحية أخرى نجد أن الاستراتيجية التقنية توفر التقانة المطلوبة لتحقيق المزايا النسبية العالمية، بينما الاستراتيجية الإعلامية توفر السند الإعلامي المطلوب للترويج العالمي .

في ذات الوقت نجد أن تحقيق الاستراتيجية السياسية يحتاج للاستراتيجية التعليمية والإعلامية والتربوية والثقافية لصياغة السلوك السياسي الراشد وقيادة التغيير الاستراتيجي السلوكي، وكذا نجد أن الاستراتيجيات التعليمية والعلمية والإعلامية تتوجه بصورة مباشرة نحو معالجة نقاط الضعف والمهددات والقضايا الاستراتيجية والتحديات الواردة في الاستراتيجيات الفرعية، فلا نجد مركزاً بحثياً ينجز أبحاثاً في قضايا غير واردة بالاستراتيجية، وكذا الاستراتيجية التقنية توجه عنايتها نحو التقانات المحددة المطلوبة للمصالح الاستراتيجية، بل إن العديد من الدراسات ترى أن تنفيذ الاستراتيجيات والخطط الموضوعة لا يمكن أن يتم بالكفاءة لمطلوبة دون توفر الدعم التقني، بل أصبح الموظف الحكومي الإلكتروني ونظم المعلومات هي أهم وسائل تنفيذ ومتابعة وتقييم الخطط ومحاربة الفساد المالي والإداري، فيما نجد من جانب آخر أن تحقيق القدرات التنافسية العالمية في أنشطة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والعسكرية.. الخ، والذي يعد نقطة الارتكاز لخوض التحديات العصرية وصراع المصالح، يرتكز بشكلٍ أساس على التقنيات الحديثة، فالمزايا النسبية للإنتاج تتطلب التقانة الحديثة لتقليل التكلفة وتحسين الجودة واستيفاء الالتزامات الدولية كالمحافظة على البيئة، ونجد أن القدرات التنافسية العالمية مطلوبة للإعلام ولمؤسسات التعليم الوطنية.. الخ، وبدونها لا يمكن إدارة عمليات التنافس الدولي، وأن الانتخابات الإلكترونية التي تقوم على السجل الوطني الالكتروني والبطاقة الانتخابية الإلكترونية وصندوق الاقتراع الالكتروني والفرز الالكتروني.. من أهم وسائل تنفيذ انتخابات حرة نزيهة قليلة الفساد، وهو مدخل مهم

لتحقيق التداول السلمي للسلطة وبالتالي الاستقرار السياسي، كما أن جهود الدول لتحقيق توازن القوى على الصعيد الدولي وتعزيز قوتها الاستراتيجية الشاملة، يستند بشكلٍ كبير على امتلاك التقنية الحديثة، وهو ما يشير لتكامل استراتيجية التقنية مع الاستراتيجيات الفرعية الأخرى، وإذا ربطنا ذلك باستراتيجية العلاقات الدولية نجد أن هناك كثيراً من التحالفات والشراكات الدولية تم عقدها في سبيل ذلك، ولعل آخر مثل لذلك هو التحالف الاستراتيجي الصيني الروسي الذي تسعى الصين من خلاله لتعزيز قدرتها التقنية خاصة في جانب الأسلحة الاستراتيجية، وهذا ترتيب يشير لدور استرتيجية العلاقات الدولية تجاه التقنية.

من زاوية أخرى نجد أن الاستراتيجية الاقتصادية على سبيل المثال من خلال التوزيع العادل لمشروعات التنمية وتحقيق فرص العمل وتوفير الخدمات بعدالة، ومن خلال الشراكات الاقتصادية الدولية والحصص الاستراتيجية في الأسواق وربط المصالح الدولية بالمصالح الوطنية.. الخ، تساهم في تعزيز القدرات التفاوضية الوطنية وتحقيق الأمن والاستقرار.. الخ، وهي أهداف سياسية، بينما يتعذر تحقيق هذه المصالح الاقتصادية في ظل غياب المناخ السياسي المناسب المتمثل أهمه في سيادة النظام والقانون وكفاءة واستقلالية الخدمة المدنية، كما يتعذر في ظل غياب الإرادة الوطنية التي تلتزم بتنفيذ الخطط الموضوعة وعدم الخروج عنها .

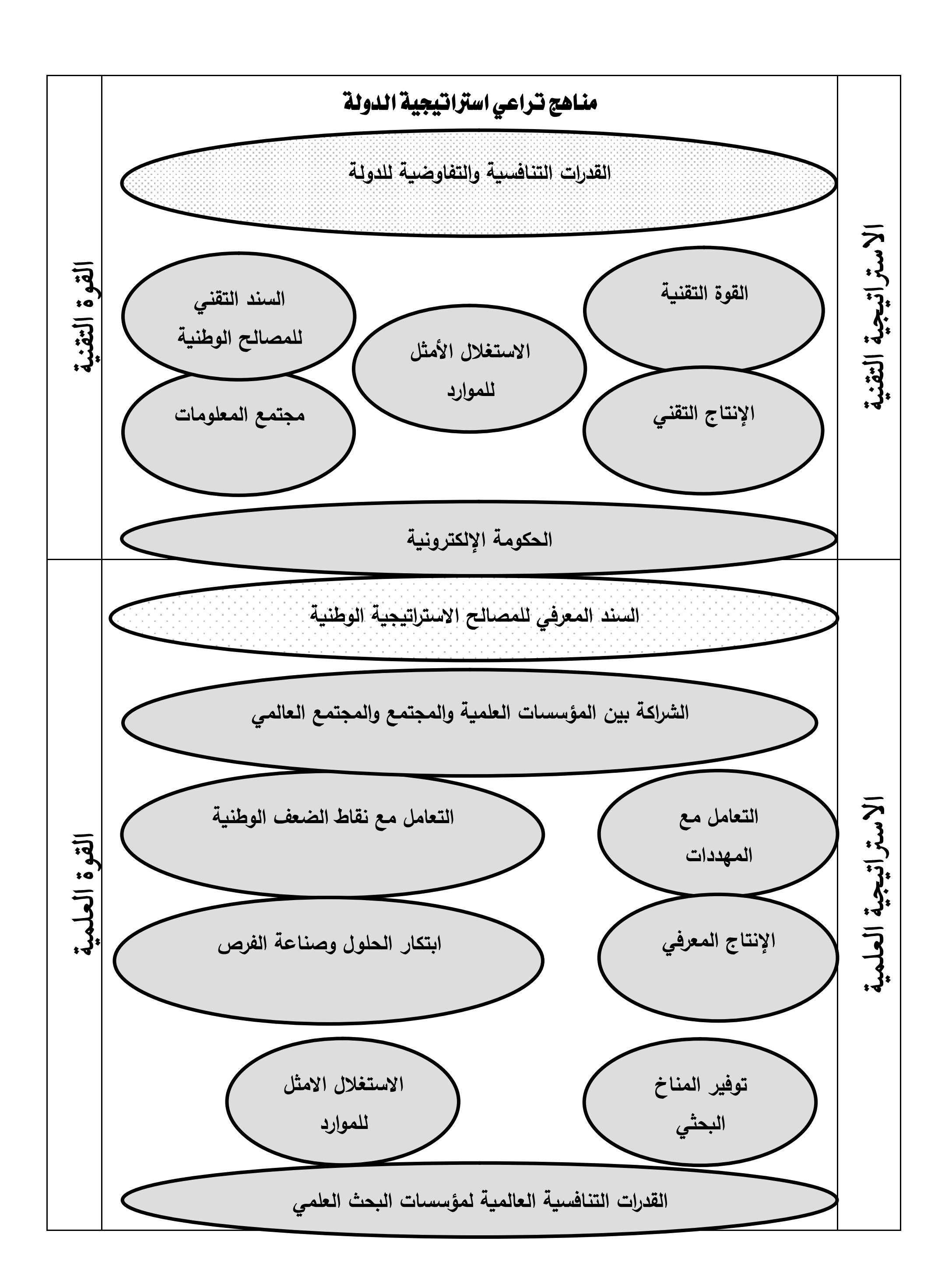
بينما نجد أن استراتيجية العلاقات الدولية تصوب أهدافها تجاه تحقيق المصالح الاستراتيجية الوطنية وبذا تسعى لاستيفاء الترتيبات الدولية المطلوبة لتحقيق تلك المصالح، ولعل تأسيس الاتحاد الأوربي على خلفية الصراع الأوربي الأمريكي على المنتجات الزراعية، يشير إلى أهمية الترتيبات الاستراتيجية الدولية لتحقيق المصالح الاقتصادية. وعلى الصعيد الاجتماعي نجد أن متانة النسيج الاجتماعي على سبيل المثال، يمثل ركيزة أساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية السياسية. وهكذا نجد أن الاستراتيجيات المختلفة تمثل الأجزاء الرئيسة لتركيب آلة ضخمة، وأن تفصيلات كل منها تمثل التروس التي مهما اختلفت أحجامها فهي تعمل جميعاً لكي تدور تلك الآلة وتؤدي مهامها، وعليه سنكتشف أننا نحتاج لكل تلك الأجزاء والتروس وأن غياب

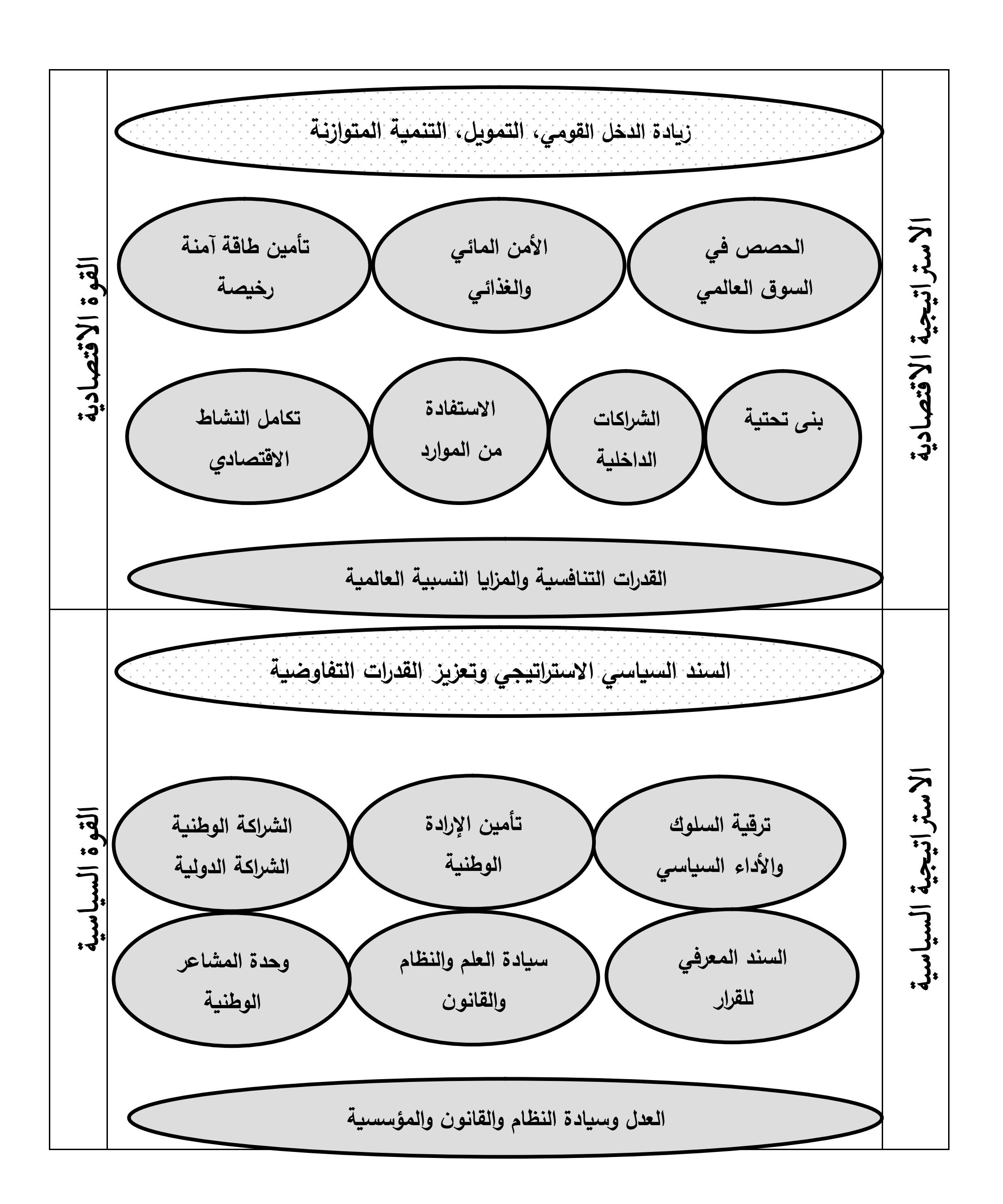
بعضها أو عدم عمل بعضها بالشكل المطلوب، يؤدي إلى فشل المشروع برمته أو تحقيق نجاحات محدودة، وهكذا الاستراتيجية القومية لا يمكنها تحقيق النجاح في ظل غياب أو إخفاق بعض الاستراتيجيات الفرعية، ولعل غياب التخطيط الاستراتيجي السياسي من أدبيات التخطيط في العديد من الدول النامية بعد الاستقلال، واقتصاره على التخطيط الاقتصادي والاجتماعي، أدى بصورة مباشرة لعدم قدرة تلك الدول على تحقيق نهضة طموحة بل ودورانها في إتون الصراع والتخلف، وكذا نكتشف أن عدم صياغة استراتيجيات التعليم على خلفية التخطيط الاستراتيجي من نقاط ضعف ومهددت وقضايا استراتيجية مطلوب التعامل معها، ساهم كذلك في تعثر الاستراتيجيات التنموية بتلك الدول، يشمل هذا الجانب عدم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في مجال التقنية والبحث العلمي والإعلام.

إذا كانت مفاهيم التخطيط الاستراتيجي القومي ومنهجيته تعززان هذا التكامل، فإنه لا يمكن إغفال أهمية الآلية القومية للتخطيط الاستراتيجي التي من خلالها تتم إدارة هذا التناسق والتكامل القومي.

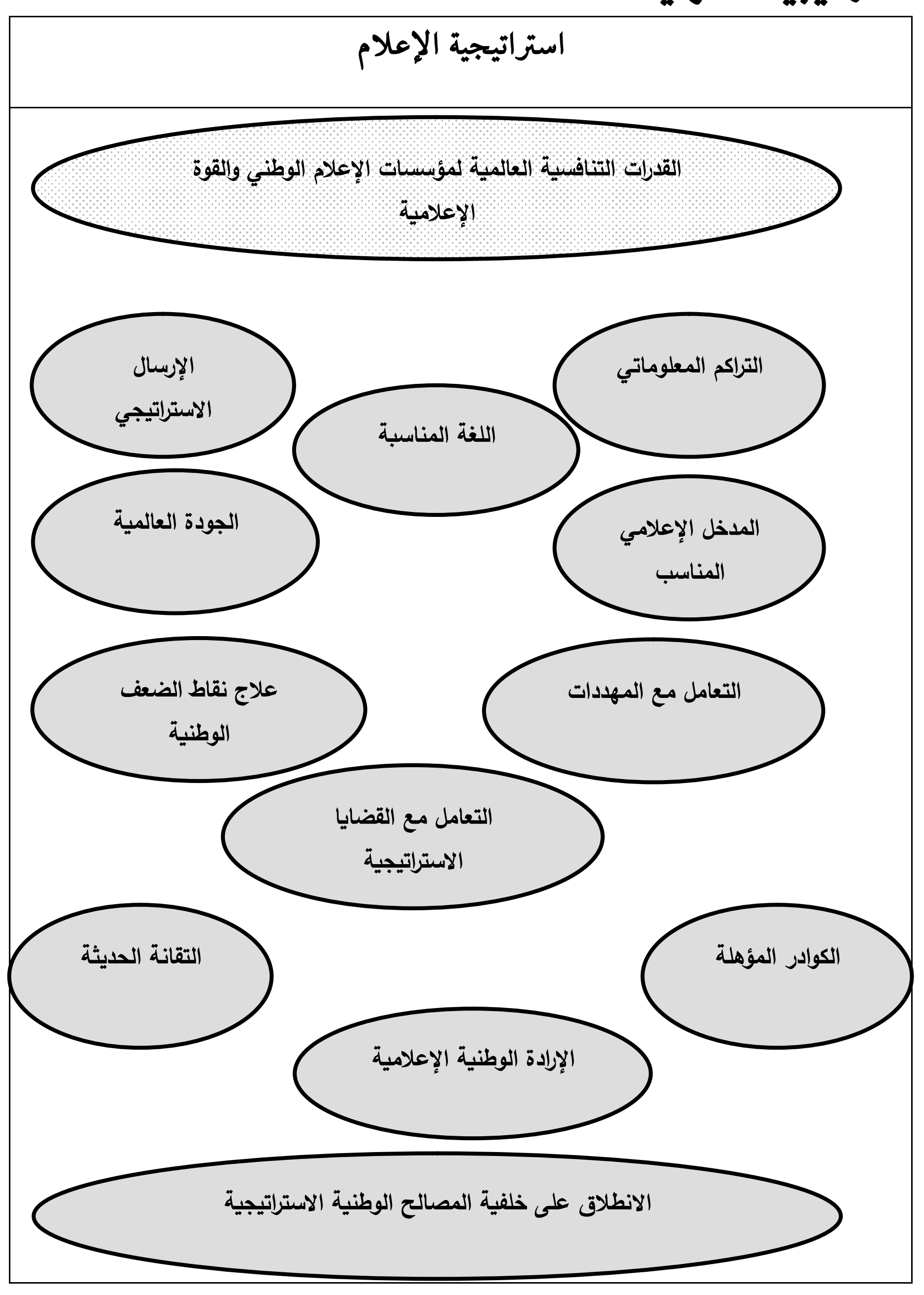
الأشكال التالية توضح في صورة مبسطة التكامل بين الاستراتيجيات الفرعية :

التكامل بين الاستراتيجيات


مناهج تراعي استراتيجية الدولة
الاستراتيجية التقنية
القوة التقنية
القدرات التنافسية والتفاوضية للدولة
القوة التقنية
السند التقني للمصالح الوطنية
الاستغلال الأمثل للموارد
الإنتاج التقني
مجتمع المعلومات
الحكومة الإلكترونية
الاستراتيجية العلمية
القوة العلمية
السند المعرفي للمصالح الاستراتيجية الوطنية
الشراكة بين المؤسسات العلمية والمجتمع والمجتمع العالمي
التعامل مع المهددات
التعامل مع نقاط الضعف الوطنية
الإنتاج المعرفي
ابتكار الحلول وصناعة الفرص
توفير المناخ البحثي
الاستغلال الامثل للموارد
القدرات التنافسية العالمية لمؤسسات البحث العلمي


الاستراتيجية الاقتصادية
زيادة الدخل القومي، التمويل، التنمية المتوازنة
الحصص في السوق العالمي
الأمن المائي والغذائي
تأمين طاقة آمنة رخيصة
بنى تحتية
الشراكات الداخلية
الاستفادة من الموارد
تكامل النشاط الاقتصادي
القدرات التنافسية والمزايا النسبية العالمية
القوة الاقتصادية
الاستراتيجية السياسية
السند السياسي الاستراتيجي وتعزيز القدرات التفاوضية
ترقية السلوك والأداء السياسي
تأمين الإرادة الوطنية
الشراكة الوطنية الشراكة الدولية
السند المعرفي للقرار
سيادة العلم والنظام والقانون
وحدة المشاعر الوطنية
العدل وسيادة النظام والقانون والمؤسسية
القوة السياسية

الاستراتيجيات الفرعية :



استراتيجية التعليم

الشراكة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع في إطار المصالح الوطنية

التغيير السلوكي المطلوب لتحقيق الاستراتيجية الوطنية

توفير الكوادر المؤهلة كماً وكيفاً حسب مقتضيات المصالح الوطنية الاستراتيجية

تعميم المعرفة، محو أمية الكتابة والقراء، محو الأمية لتقنية، ترقية الوعي والإدراك

التنمية الأخلاقية والعقلية للأفراد

القدرات التنافسية العالمية لمؤسسات التعليم

الكوادر التعليمية المؤهلة، الإمكانات المناسبة

مناهج تراعي استراتيجية الدولة

مؤسسات تعليمية كماً وكيفاً حسب مقتضيات المصالح الوطنية

الانطلاق على خلفية المصالح الوطنية والتحديات العالمية

استراتيجية التقنية

القدرات التنافسية العالمية للدولة، القوة التقنية

السند التقني تنفيذ الاستراتيجية – رفع الكفاءة، تقليل الفساد الإداري والمالي

القدرات التنافسية العالمية

توفير الكوادر التقنية

الاستفادة المثالية من الموارد والوقت

السند التقني للاستراتيجية

الموظف الإلكتروني

الإنتاج التقني

المواطن الإلكتروني

التعليم الإلكتروني

مجتمع المعلومات

الحكومة الإلكترونية والدولة الإلكترونية

الانطلاق على خلفية المصالح الوطنية والتحديات العالمية

استراتيجية البحث العلمي

السند المعرفي للمصالح الاستراتيجية الوطنية والأمن العلمي

الشراكة بين المؤسسات العلمية والمجتمع المحلي والدولي

التعامل مع القضايا الدولية المتصلة بالأمن والبيئة

التعامل مع المهددات ونقاط الضعف الوطنية

الإنتاج المعرفي

ابتكار الحلول وصناعة الفرص الجديدة

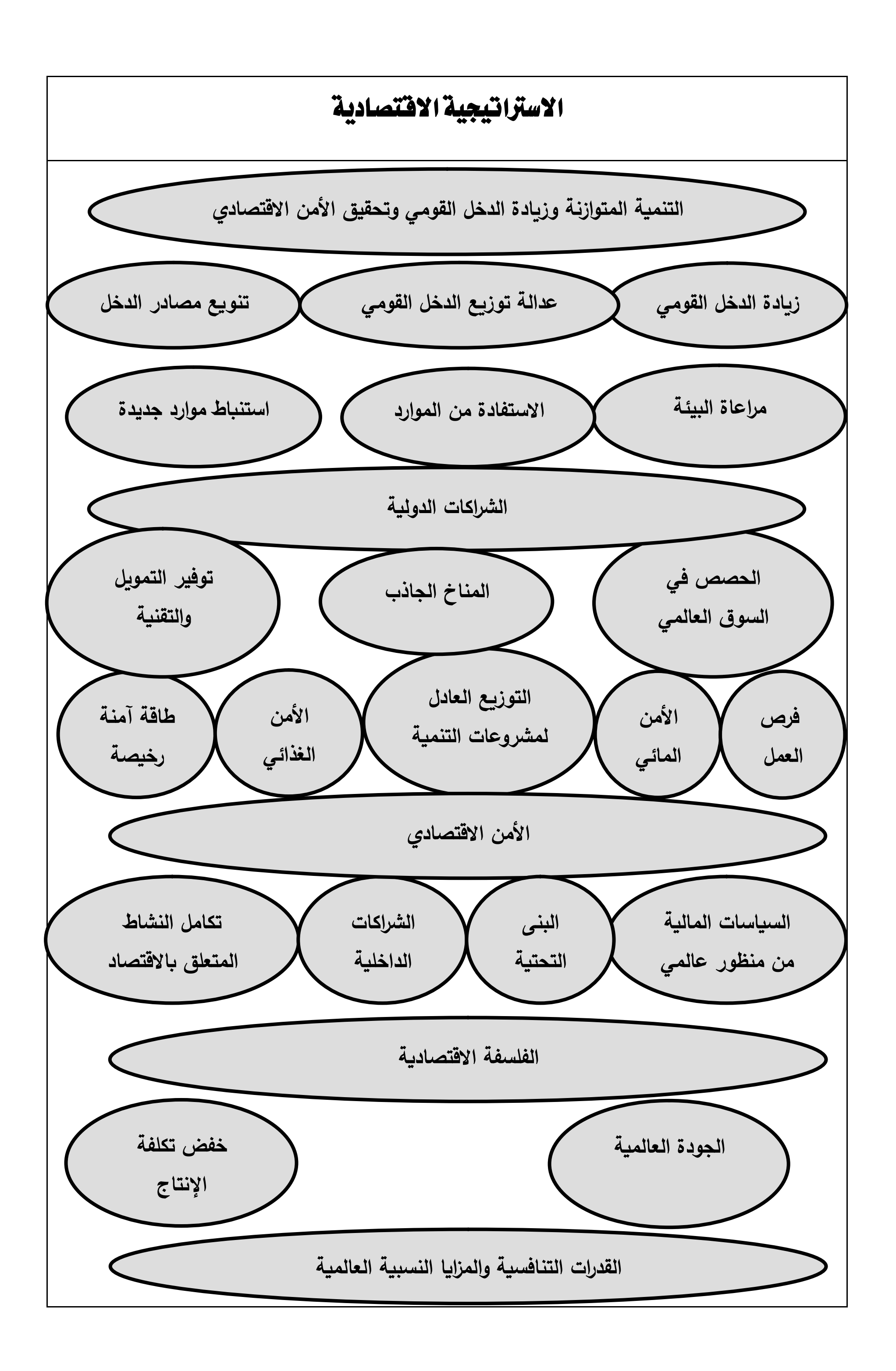
البحث من منظور عالمي يراعي التحديات العالمية ومحلي يراعي القضايا الداخلية

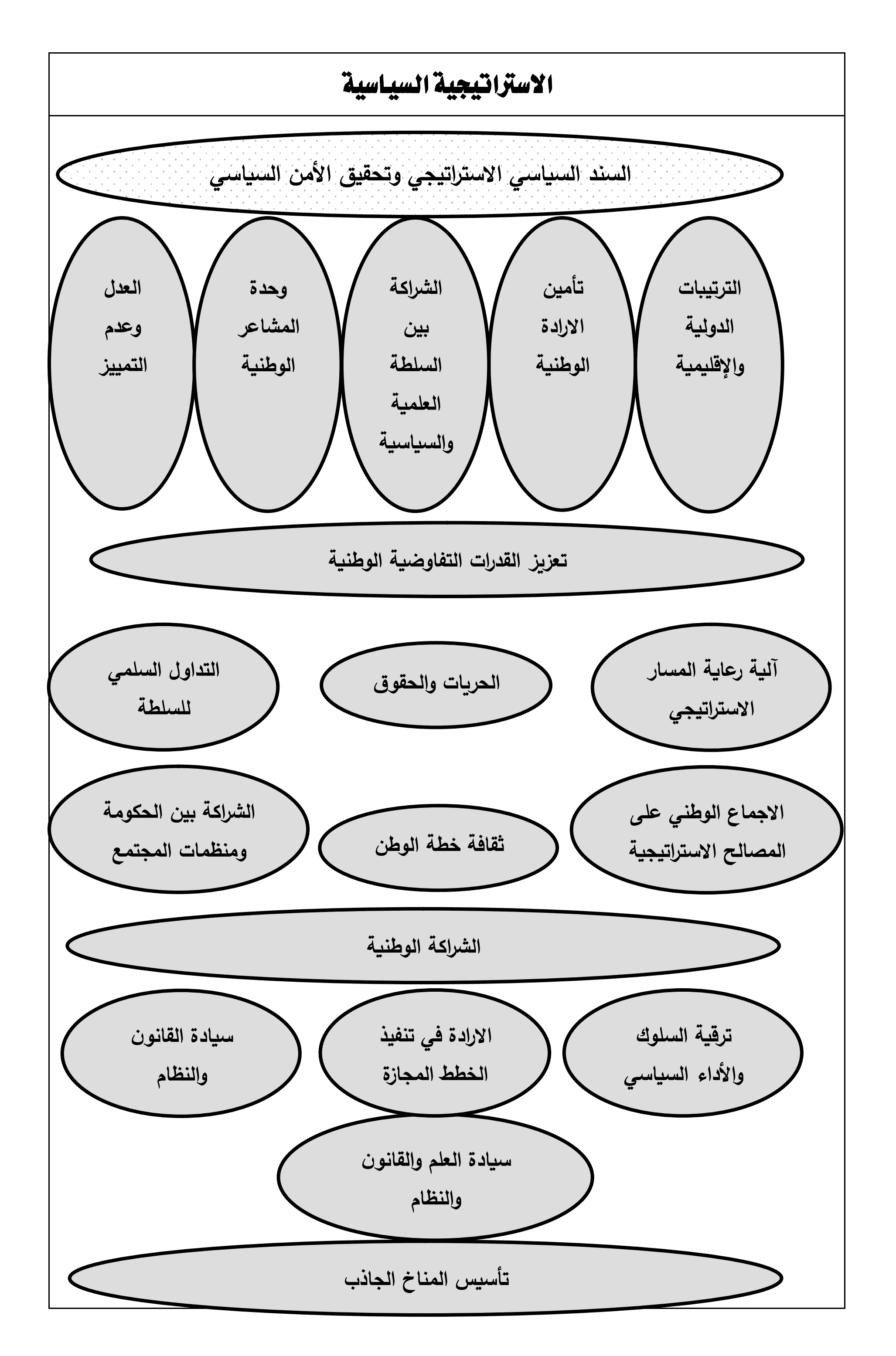
الخبراء والعلماء المميزون

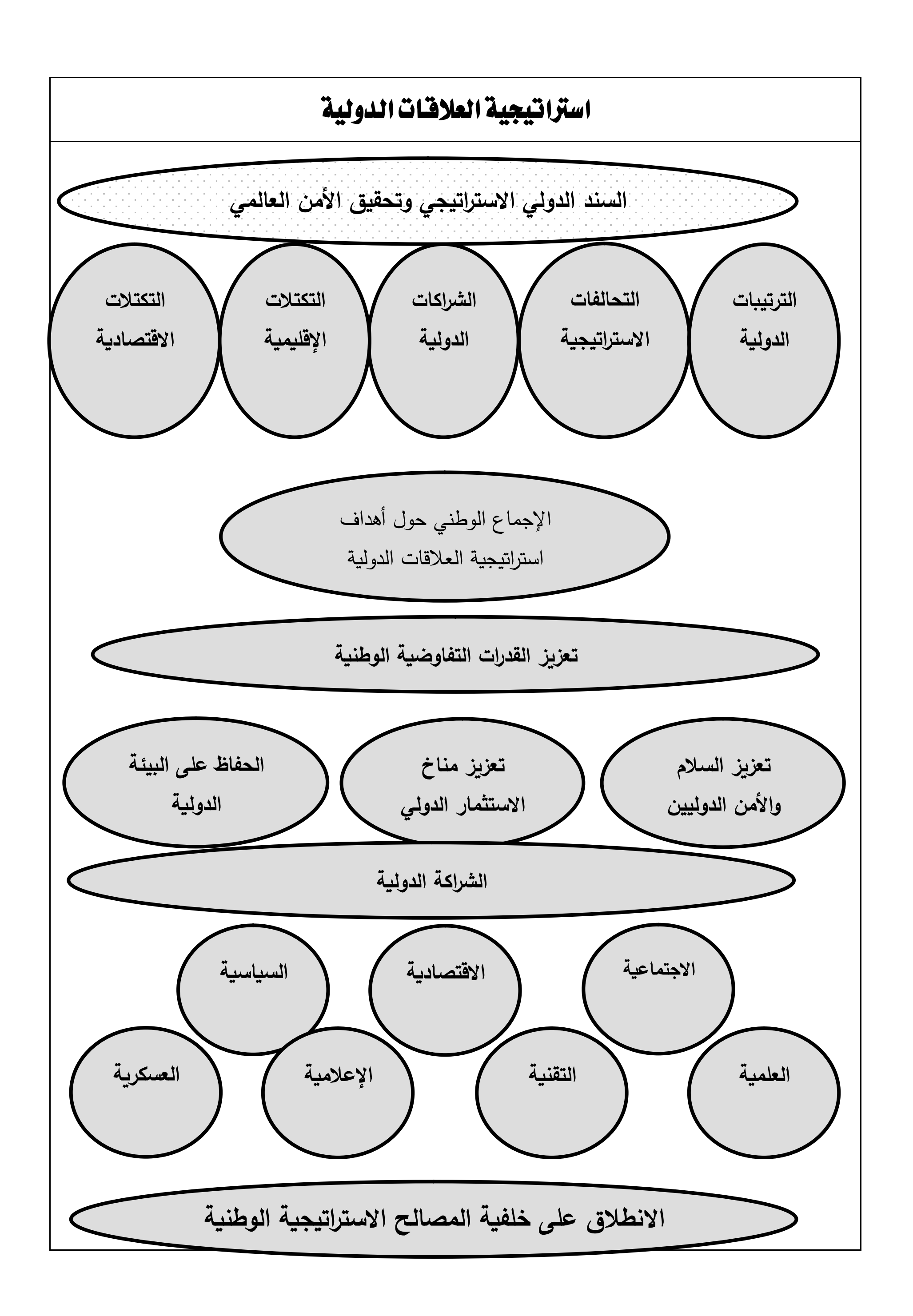
الإمكانات البحثية

القدرات التنافسية العالمية لمؤسسات البحث العلمي

الانطلاق على خلفية المصالح الوطنية


الاستراتيجية الاقتصادية
التنمية المتوازنة وزيادة الدخل القومي وتحقيق الأمن الاقتصادي
زيادة الدخل القومي
عدالة توزيع الدخل القومي
تنويع مصادر الدخل
مراعاة البيئة
الاستفادة من الموارد
استنباط موارد جديدة
الشراكات الدولية
الحصص في السوق العالمي
المناخ الجاذب
توفير التمويل والتقنية
فرص العمل
الأمن المائي
التوزيع العادل لمشروعات التنمية
الأمن الغذائي
طاقة آمنة رخيصة
الأمن الاقتصادي
السياسات المالية من منظور عالمي
البنى التحتية
الشراكات الداخلية
تكامل النشاط المتعلق بالاقتصاد
الفلسفة الاقتصادية
الجودة العالمية
خفض تكلفة الإنتاج
القدرات التنافسية والمزايا النسبية العالمية


الاستراتيجية السياسية
السند السياسي الاستراتيجي وتحقيق الأمن السياسي
الترتيبات الدولية والإقليمية
تأمين الارادة الوطنية
الشراكة بين السلطة العلمية والسياسية
وحدة المشاعر الوطنية
العدل وعدم التمييز
تعزيز القدرات التفاوضية الوطنية
آلية رعاية المسار الاستراتيجي
الحريات والحقوق
التداول السلمي للسلطة
الاجماع الوطني على المصالح الاستراتيجية
ثقافة خطة الوطن
الشراكة بين الحكومة ومنظمات المجتمع
الشراكة الوطنية
ترقية السلوك والأداء السياسي
الارادة في تنفيذ الخطط المجازة
سيادة القانون والنظام
سيادة العلم والقانون والنظام
تأسيس المناخ الجاذب



استراتيجية العلاقات الدولية
السند الدولي الاستراتيجي وتحقيق الأمن العالمي
الترتيبات الدولية
التحالفات الاستراتيجية
الشراكات الدولية
التكتلات الإقليمية
التكتلات الاقتصادية
الإجماع الوطني حول أهداف استراتيجية العلاقات الدولية
تعزيز القدرات التفاوضية الوطنية
تعزيز السلام والأمن الدوليين
تعزيز مناخ الاستثمار الدولي
الحفاظ على البيئة الدولية
الشراكة الدولية
الاجتماعية
الاقتصادية
السياسية
العلمية
التقنية
الإعلامية
العسكرية
الانطلاق على خلفية المصالح الاستراتيجية الوطنية

الباب الثالث

حالات عملية في التخطيط الاستراتيجي

الفصل الأول

آليات التخطيط الاستراتيجي

مدخل :

إن صراع المصالح الدولية هو تنافس وصراع بين استراتيجيات، وهذا وضع يستدعي إعطاء اعتبار خاص عند تصميم الآلية القومية للتخطيط الاستراتيجي التي ترعى الاستراتيجية في ظل تنامي أهمية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق النهضة الطموحة وما يتطلبه ذلك من تعزيز للقدرات التفاوضية وللقدرات التنافسية للإنتاج الوطني الاقتصادي وفي التعليم والإعلام .. الخ، كما أن طبيعة العلاقة بين الأمن القومي والتخطيط الاستراتيجي تقف خلف طبيعة التصميم الإداري لآلية التخطيط الاستراتيجي.

إن إدارة التنافس الدولي والصراع الاستراتيجي حول المصالح ، هو نوع من الصراع يتم عبر استراتيجيات محكمة وقرارات مستندة إلى المعرفة ، وتجربة العالم أشارت بكل وضوح إلى أن هذا النوع من الصراع لا يمكن إدارته عبر التخطيط التكتيكي والقرارات وليدة اللحظة وإنما عبر استراتيجيات وطنية مقابلة له وقرارات تستند إلى المعرفة .

إن الإدارة بالأزمات هو احد أهم علوم إدارة الصراع الاستراتيجي والتي تقوم بشكل أساس على شغل الدولة المعينة عن طريق صناعة الأزمات المتلاحقة فيها بحيث تتوقف عن تحقيق التراكم الذي يقود نحو القوة الشاملة التي حينذاك توفر القدرة وتحقق الإرادة الوطنية ، والحل العملي لذلك هو أن تتم إدارة الدولة عبر فريقين الأول للتعامل

مع الأزمات والقضايا المرحلية ، والفريق الثاني هو الفريق الاستراتيجي والذي يستطيع (من خلال نفسه الهادئ) أن يمكن الفريق الآخر من التصرف بالشكل الأفضل إلى حين العبور بعد سنوات طويلة نحو القوة الشاملة.

إن تنفيذ الاستراتيجية يحتاج إلى إصدار قرارات استراتيجية على مستوى رئاسة الدولة أي قرارات ترتكز على المعرفة الاستراتيجية ، وأن عدم وجود مركز محدد ومؤمن لصناعة القرار يعني فتح المجال لاتخاذ قرارات بواسطة أفراد بحسن أو سوء نية أو تحت ضغط أوضاع أو مؤثرات معينة لتمرير قرارات قد تضر بالمصالح الاستراتيجية ومصالح الأجيال القادمة.

إن ما تحقق من نهضة طموحة في العقود الستة الماضية كان بسبب وجود تخطيط استراتيجي متقن أي تخطيط وفق رؤية استراتيجية عميقة مسنودة بمعرفة استراتيجية ، مسنوداً بفكر استراتيجي في تلك الدول .

كل ذلك يشير إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي وبالتالي الأهمية الاستثنائية لدور آلية التخطيط الاستراتيجي القومي .

السعي للقوة الشاملة :

إن القوى الاستراتيجية الشاملة عبارة عن أوضاع يتم تحقيقها في مجالات السياسة والاقتصاد والاجتماع والثقافة والعلوم والتقانة والإعلام والمعلومات والأمن والدفاع ، بما يمكن الدولة من تحقيق وحماية مصالحها الاستراتيجية ، وهو وضع يتعذر تحقيقه في فترة الاستراتيجية القومية التي قد تصل لربع قرن من الزمان ، وهو السبب وراء تصنيف الاستراتيجيات إلى مستويات (التمكين والدفاع ، المنطقة الوسطى ، المبادرة) كما سبق شرحه في هذا الكتاب ، حيث يتم العبور نحو القوة من خلال أكثر من استراتيجية عبر الغايات الوطنية وبالتالي تصبح الغاية هي الطريق نحو القوة ، مثال لذلك الغاية السياسية هي الطريق نحو القوة السياسية وهكذا الغاية الاقتصادية هي الطريق نحو القوة الاقتصادية ، وهذا ما جعل معظم مدارس الفكر الاستراتيجي تركز على أهمية عدم الغفلة عن بلوغ القوة مهما طال الزمان.

وبالتالي فإن تطوير نظام ادري يربط ويحقق التكامل والتناسق بين الاستراتيجية والأمن القومي هو أمر حتمي وضروري للغاية .

إن إدارة التنافس الدولي والصراع الاستراتيجي يعني الحاجة للقوة، ومصدر القوة هو التخطيط الاستراتيجي، وأن الاستراتيجيات الفرعية هي الوسيلة لامتلاك القوة الشاملة التي تحقق الأمن القومي كما يلي :

١. الاستراتيجية الاقتصادية تحقق القوة الاقتصادية.
٢. الاستراتيجية السياسية تحقق القوة السياسية.
٣. الاستراتيجية الاجتماعية تحقق القوة الاجتماعية .
٤. الاستراتيجية العلمية تحقق القوة العلمية.
٥. الاستراتيجية التقنية تحقق القوة التقنية.
٦. استراتيجية الإعلام والمعلومات تحقق قوة الإعلام والمعلومات.
٧. استراتيجية الأمن والدفاع تحقق القوة في مجال العسكرية ، الشرطة والمخابرات.

كل ذلك يبرر أهمية تطوير التنظيم الإداري لجهاز التخطيط الاستراتيجي لبلورة وتامين المسار الاستراتيجي الذي يفضي لتشكيل المستقبل المنشود وفق الإرادة الوطنية ويقود لامتلاك القوة الاستراتيجية الشاملة التي تحقق الأمن القومي .

لذلك تبرز أهمية تطوير منظومة إدارة الدولة بما يضمن تحقيق التكامل والتنسيق وكفاءة عمليات التخطيط وإحكام المتابعة والرقابة القبلية والبعدية لنشاط الدولة وذلك من خلال تقسيم القطاعات والدوائر بالأجهزة التالية حسب غايات الدولة والتي يجب أن تكون بعدد قوى الدولة الشاملة ، ويشمل إدارات الإحصاء والمركز القومي للمعلومات (ليتم توفير البيانات والمعلومات والمؤشرات حسب الغايات) ، أمانات الأمانة العامة للتخطيط الاستراتيجي بحيث تكون كل واحدة منها مسئولة عن غاية محددة أي تصبح مسئولة عن خطة الدولة في القطاع المعين إلى حين بلوغ القوة ، قطاعات مجلس الوزراء حتى يكون كل قطاع مسئولاً عن تنفيذ ومتابعة المرحلة المعينة من غاية محددة، قطاعات مجلس الأمن القومي حتى يتم التأكد من سير الدولة نحو القوة الشاملة باعتبار أن كل

غاية تشكل الطريق نحو القوة المعينة، دوائر جهاز المخابرات ، مراجعة لجان البرلمان بحيث تصبح لكل استراتيجية فرعية لجنة مسئولة عنها على أن تتوزع هذه اللجان داخل قطاعات يتم استحداثها بعدد الغايات حتى يكون كل قطاع مسئولاً عن متابعة ومراقبة ومحاسبة الجهة المعنية في غاية محددة .

كل ذلك يجعل الدولة واضحة الرؤية، فهي تعلم وضعها الراهن في كل عنصر، وتعلم تماماً إلى أين تود أن تصل، وهكذا لا تتم ممارسة أي أنشطة غير مطلوبة أو متناقضة، كما أن القطاعات تضمن وجود تنسيق بين الاستراتيجيات الفرعية المختلفة وهو ما تعاني منه الدولة حالياً.

وحدات وإدارات آلية التخطيط والقوة الشاملة :

عليه نرى أن التنظيم الإداري للجهاز التنفيذي لآلية التخطيط الاستراتيجي يجب أن ينطلق على خلفية عناصر القوى الشاملة للدولة بحيث يكون مستوى القوة في العنصر المعين هو مرجعية الإدارة المعينة التي تسعى في نهايات الاستراتيجية لامتلاك مستوى محدد من القوة، وبغياب ذلك ينطلق العمل التخطيطي دون خلفيات واضحة ويمكن أن يحدث نوعاً من الارتباك في الدولة .

التنظيم الإداري يجب كذلك أن ينسجم بشكلٍ ما مع التحليل الاستراتيجي ونعني هنا تحليل الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية الثقافية ، والعلمية التقنية وأوضاع الإعلام والمعلومات وأوضاع الأمن والدفاع .

بموجب هذا التقسيم فإن التحليل الاستراتيجي يحدد الأوضاع التي تؤثر وتتأثر بها الدولة، كما يحدد الوضع الراهن في كل عنصر من تلك العناصر، وبصورة أخرى مستوى القوة أو الضعف في كل منها .

كما أن إتمام التحليل الاستراتيجي في ظل هذا التقسيم يعني القدرة على إنتاج المعرفة الاستراتيجية المطلوبة للتخطيط الاستراتيجي وبدون ذلك يعي إتمام التخطيط بناء على بيانات أو معلومات وهذا ما ينافي فكرة التخطيط الاستراتيجي ويجعله ضعيفاً ، وبالنظر إلي مفهوم الغاية المذكور أدناه ، يمكن إدراك المقصود.

الغايات القومية : وهي تعبر عن المصالح الاستراتيجية الوطنية خلال فترة الاستراتيجية ، أي ما تسعى الدولة في إنجازه على المدى الطويل، وهي بعدد القطاعات وتتضمن تحديد المصالح المطلوب تحقيقها سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وعلمياً وتقنياً وإعلامياً وعسكرياً، ومن خلالها يتم تحقيق الرؤية القومية، وهي أكثر تفصيلاً من الرؤية، **وتتسم بالآتي:**

١. تتطلب مشاركة عدد من الأطرف، وإنجاز عدد من الاستراتيجيات الفرعية المتكاملة، مثل استراتيجيات الزراعة والصناعة والتجارة والبنيات التحتية والإنتاج الحيـواني .. في الغاية الاقتصادية فلا توجد بهذا الفهم غاية زراعية أو غاية تجارية .
٢. يتعذر تحقيقها دون سند يوفر أوضاعاً وظروفاً ملائمة، مثل السند الـسياسي والـتقني والعسكري والإعلامي والاجتماعي .. أي الأوضاع التي تحققها الغايات الأخرى
٣. يتعذر تحقيقها في فترة زمنية قصيرة، لذا فالغاية تتحقق عند نهاية الاستراتيجية .
٤. يتطلب تحقيق الغايات إنجاز العديد من الأهداف الاستراتيجية.

إن التدبر في مفهوم القوة المعينة يشير إلى أهمية تناسـق وارتبـاط النـشاطات في كـل قطاع ، والعكس يعني عدم ارتباك عملية سير الدولة نحو القوة الشاملة بينمـا يتـيح نظـام القطاعات وفق قوى الدولة الشاملة الفرصة لتحقيق التكامـل علـى مـستوى القطـاع ثـم التكامل بعد ذلك على المستوى القومي وهو ما يساعد في إنتاج المعرفة الاستراتيجية كمـا هو موضح أدناه :

مراحل إنتاج المعرفة الاستراتيجية:

- وجود الوزارة ضمن القطاع المعني يعني توفير آلية للتنسيق مع وزارات القطاع.
- يتم التنسيق داخل الوزارة بين الإدارات المختلفة عبر آلية التخطيط الاستراتيجي بالوزارة .
- يتم الربط بين البيانات الخام في مستوى الإدارات لإنتاج المعلومة .
- يتم الربط بين المعلومات وبعضها البعض داخل الوزارة لإنتاج المعلومة الأساسية (وهي معلومة في هذه الحالة تتعلق بالوزارة ، أي المعلومة تصبح معلومة زراعية أو صناعية) في القطاع الاقتصادي.

- يتم الربط بين المعلومات الأساسية داخل القطاع لإنتاج المعرفة ، وتسمى حينئذ معرفة اقتصادية في حالة القطاع الاقتصادي ومعرفة سياسية في حال إنتاجها في القطاع السياسي وهكذا اجتماعية في القطاع الاجتماعي (كالربط بين المعلومات الأساسية في كل من الزراعة والصناعة والتعدين والتجارة الخارجية لإنتاج المعرفة في إطار القطاع الاقتصادي).
- يتم الربط بين المعرفة في قطاعات الدولة (أي الربط بين السياسة والاقتصاد والأمن والدفاع ... إلخ) عبر ورشة التحليل الاستراتيجي لإنتاج المعرفة الاستراتيجية ، وفي هذه المرحلة فقط تصبح الدولة قادرة على إتمام التخطيط الاستراتيجي .
- الوضع أعلاه يضمن كفاءة التنفيذ نسبة لوجود آلية التنسيق ووجود منظومة صناعة القرار الاستراتيجي الذي يتم بنفس النسق أعلاه
- الوضع أعلاه يشكل نقطة الانطلاق لتحديد الأوضاع في المستقبل التي يجب ألا يتوه المخطط الاستراتيجي والمنفذ عنها .
- اتساق التنظيم الإداري مع هذا الوضع يسهل عمليات الرصد والمتابعة والتقويم في إطار المسار الاستراتيجي على المدى البعيد والعكس صحيح .

اولا : آلية التخطيط والنظام الاتحادي :

إن زيادة عدد الولايات والمحافظات في ظل غياب الرؤية الاستراتيجية القومية والغايات والأهداف استراتيجية دون آليات لتحقيق التناسق والتكامل والارتباط بين المركز والولايات، يقود إلى نتيجة متوقعة وهي الضعف العام للدولة وضعف هيمنتها على زمام الأمور، وأن ذلك الوضع خاصة في دول تتميز بالتعدد القبلي والديني، سيقود أيضاً نحو بروز النعرات القبلية وتحويل الدولة إلى وضع أشبه بالدويلات الصغيرة ذات الأساس القبلي والتي في ظل الاختراق الأجنبي المتقن يمكن أن تؤدي إلى إحداث تفتيت داخلي للدولة وخلق نوع من عدم الاستقرار. يأتي ذلك في وقت أصبح الانتماء فيه يتعدى الوطن إلى الانتماء الإقليمي الأقوى دون أن يكون ذلك على حساب الوطن أو القبيلة .

إن أهم مشكلات الحكم الاتحادي هي معضلة التنسيق بين المركز والأقاليم ومشكلات التنافر والتضارب والتباين بين التخطيط المركزي والولائي وعدم وجود تناسق وترابط وتكامل مرتبط بأهداف قومية محددة، في وقت أصبح العالم يتحول فيه من التنسيق والارتباط القومي إلى الإقليمي ومن ثم الدولي سعياً نحو تحقيق المصالح الاستراتيجية وتعزيز القدرات والمزايا التنافسية، من هنا تبرز أهمية آلية التخطيط الاستراتيجي التي تتولى مهام التخطيط والتنفيذ والرقابة الاستراتيجية ومن ثم التقويم، بالكيفية التي تعالج ما سبق وذكرنا من إشكالات.

إن وضع الاستراتيجية القومية بالمنهج المشار إليه في هذا الكتاب والذي يتم من خلاله إنتاج المعرفة الاستراتيجية من خلال عمليات تخطيط استراتيجي يتم في شكل دائري من أسفل لأعلى وأعلى لأسفل في آن واحد مع استدعاء الإنتاج المعرفي من بحوث ودراسات وعمل مسوحات ميدانية في كل المجالات للتعرف على الأوضاع في الأرض والتعرف على دواخل النفس البشرية ، بجانب مشاركة مباشرة للأقاليم في عمليات التخطيط ، كل ذلك في ظل استخدام منهج وفلسفة اختيار التوجه الاستراتيجي الذي تم شرحه في الفصل الأول ، يقود لتحليل استراتيجي عميق يقود لوضع استراتيجية تعبر عن الوجدان الوطني ، مما يتيح الفرصة للالتزام بها من الجميع ودعمها ، كما يتيح الفرصة لوضع استراتيجيات للأقاليم داخل الدولة تتكامل جميعها في إطار الاستراتيجية القومية .

تكوين جهاز التخطيط الاستراتيجي :

يتم تكوين الجهاز وفق قانون بما يحقق الآتي :

١. اشتراك كافة المؤسسات السياسية الوطنية والمنظمات المجتمعية والقطاع الخاص، بما يضمن أن التخطيط يتم من منظور قومي وليس منظور حزب معين، لذا فالمقصود هنا هو خطة الدولة وليس خطة الحكومة ، وفي هذا الخصوص يتم الاتفاق على نظام التمثيل في المجلس (مثل تحديد مندوب واحد لكل عدد معين من النواب في البرلمان أو غير ذلك).
٢. إشراك الولايات في تفاصيل عمليات التخطيط والرقابة والمتابعة .

تكوين الجهاز :

يتكون المجلس من مستويين هما :

المستوى القومي : ويتولى إعداد الخطة الاستراتيجية على المستوى القومي بما تشمله من إدارة عمليات الشراكة الدولية بين الدولة والمصالح العالمية، وضع السياسات المرتبطة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية القومية وتحقيق القدرات والمزايا التنافسية للدولة، ويتولى مهام التخطيط من منظورين:

الأول : منظور عالمي يستصحب التطورات والمتغيرات والتعقيدات الدولية والتطورات العلمية .

الثاني : من منظور محلي يستصحب القدرات والموارد والظروف المحلية. ويتولى تحديد الغايات القومية والأهداف الاستراتيجية للدولة، فضلاً عن التخطيط الاستراتيجي المتعلق بالترابط والتكامل والتناسق على المستوى الإقليمي والعالمي.

المستوى المحلي أو الولائي : ويتولى مهام التخطيط المحلي بالمحافظة أو الولاية، وذلك في ظل الإطار العام للاستراتيجية على المستوى القومي. ويتولى مهام التخطيط الاستراتيجي المتعلق بالترابط والتكامل والتناسق على المستوى المحلي بالولاية .

تصميم الآلية :

من أهم ما تسعى آلية التخطيط في الدولة إلى تحقيقه هو تحقيق التكامل والترابط والتناسق في التخطيط والتنفيذ والتقييم والتقويم للخطة الاستراتيجية على المستوى القومي والمحلي بالإضافة إلى تحديد ورعاية المسار الاستراتيجي للدولة بما يشمله ذلك من إشراف على خطة الدولة وتطبيق القيم والمرتكزات الاستراتيجية، وهذا وضع يستدعي تأسيس آلية التخطيط الاستراتيجي بنص دستوري باعتبار أن ذلك أهم ضمان لسير الدولة نحو امتلاك القوة .

المسار الاستراتيجي القومي :

من الحقائق المهمة في مجال التخطيط الاستراتيجي هو أن الاستراتيجية تتطلب مدى زمني طويل قد يتعدى الثلاثة عقود من الزمان حتى تتحقق، ويمكن ملاحظة ذلك في

التخطيط الأوربي وتخطيط دول النمور، التي امتدت لفترات ما بين ٣٠ إلى ٥٠ سنة، وهي فترة قد تتناوب فيها أكثر من حكومة وأكثر من حزب، الشيء الذي يعني أن وضع خطة استراتيجية بواسطة حزب واحد فقط لن يكتب لها النجاح لعدم الإجماع القومي عليها، يأتي ذلك في ظل حقيقة مهمة للغاية وهي أن تحقيق المصالح الكبرى لا يمكن أن يتم إلا عبر التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى. فما بين الحاجة لتخطيط استراتيجي بعيد المدى وما بين تعاقب الحكومات التي قد تهدم كل منها ما سبق وقامت بتخطيطه وشرعت في تنفيذه الحكومة السابقة لها، برزت أهمية آلية التخطيط فما يتعلق بعلاج هذه العلة .

إن إدارة المصالح القومية تتطلب تحديد المسار الاستراتيجي للدولة بما يمكنها من تحقيق مصالحها الاستراتيجية ومواجهة تحديات البيئة الدولية التي تتسم بالصراع الدولي العنيف حول المصالح، وقد كان المدخل الاستراتيجي هو الحل الوحيد لهذا الإشكال الذي تجسد فيما أطلق عليه الرؤية الاستراتيجية التي من خلالها يتم تحديد وبلورة الأهداف والأسس والمصالح الاستراتيجية وتحديد الفلسفة الاستراتيجية والتحديات.

رعاية خطة الدولة :

إن رعاية خطة الدولة ظلت مفقودة في العديد من الدول النامية، وقد أدى ذلك لأن يتفاقم الصراع السياسي دون ضابط يحكمه وهو المصالح الوطنية العليا، وهذا بدوره انعكس سلباً على الأمن القومي، وبالتالي ظلت تلك الدول تواجه الاستراتيجيات الأجنبية بخطط حكومية غير مجمع عليها وطنياً.

إن قيادة المصالح الوطنية الاستراتيجية وقيادة الإجماع الوطني وإدارة الصراع الدولي حول المصالح لا تتم إلا من خلال الاستراتيجيات الوطنية حيث لا تفلح الخطط الحكومية المرحلية ولا التكتيكية لمواجهة ذلك الصراع، وهو ما يقود إلى ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي القومي من أجل بلورة المصالح الوطنية الاستراتيجية التي يتوافق عليها الجميع ومن ثم إدارة الصراع الدولي من خلال العمل الاستراتيجي المنظم وليس التكتيكات والبرامج التي لا تحقق كسباً مهماً، وهذا ما يدعو للاهتمام بنشر ثقافة الاستراتيجية وثقافة

خطة الدولة التي يحترمها الجميع بجانب الاهتمام بترقية الوعي، وكل هذا سيكون سرداً نظرياً إذا لم يتم تطوير ودعم الآلية القومية التي تتولى هذه المهمة الوطنية، ونرى أن المدخل المناسب لمواجهة تحديات المستقبل من المنظور الاستراتيجي هو تأسيس ودعم وتطوير آلية قومية للتخطيط الاستراتيجي تتبع مباشرة لرئاسة الدولة، وتوفير السند السياسي لها، وتعزيز صلاحيات رئيس الجهاز التنفيذي لتلك الآلية ليكون بمستوى أعلى من وزير مركزي.

وحتى تتمكن هذه الآلية من الاضطلاع بدورها في الإشراف على خطة الوطن ورعاية المسار الاستراتيجي للدولة، فينبغي أن تؤسس بموجب نص خاص في الدستور حتى لا يخضع تكوينها لهوى الحكومات بل تصبح جهازاً قومياً مثل السلطة القضائية .

الوضع أعلاه يستدعي وضع خطة للدولة وهو ما تعبر عنه الاستراتيجية القومية، وهو يتطلب تأسيس جهاز قومي يشرف على التخطيط الاستراتيجي يتم من خلاله اشتراك كافة القوى السياسية والمجتمعية الوطنية في التخطيط الاستراتيجي، أما الخطة الحكومية فهي تشكل مرحلة تجاه الاستراتيجية إلا أنها تعد بواسطة الحكومة وهي دائماً ما تكون خطط مرحلية. إن وضوح الرؤية الاستراتيجية يمكن أي حكومة من وضع خططها المرحلية بما يشكل منها مرحلة حقيقية تجاه تحقيق الخطة الاستراتيجية مهما اختلفت الوسائل والسياسات.

المرجعية الوطنية :

إيجاد مرجعية وطنية يثق فيها المواطن بات أمراً استراتيجياً ملحاً ، ولعل هذا يعزز ما سبق وذكرناه من أهمية تطوير آلية التخطيط الاستراتيجي لتقوم بهذا الدور، **وهذا يعني ضرورة توفر الآتي فيها حتى تقوم بالدور المطلوب منها على الوجه المطلوب** :

١. تبعية إدارية محايدة، وهذا يقود لأهمية ما ذكرناه من تبعية آلية التخطيط الاستراتيجي لرئاسة الدولة .
٢. تأسيسها بموجب نص دستوري .
٣. قيادة يتوفر فيها :
   أ. المهنية .

ب. العقل القومي .

ج. القدرة على التحليل والتفكير والتخطيط الاستراتيجي .

د. الشجاعة والصبر وعدم المجاملة .

٤. الالتزام الجاد بالمسار الاستراتيجي والمرتكزات الاستراتيجية وعدم الميل لصالح جهة أو فئة وإنما للمصالح الاستراتيجية الوطنية ، وهذا يعني عدم تولي قيادة الآلية لحزبيين صارخين وإنما مهنيين استراتيجيين كالقضاة والسفراء وضباط القوات المسلحة .. إلخ.

٥. توفير إرادة سياسية خلف الآلية .

وفقا للحقائق أعلاه فإن تصميم الجهاز الإداري للتخطيط الاستراتيجي يمكن أن يتكون من مستويين :

المستوى الأول (المجلس القومي أو المؤتمر القومي) :

ويضم ممثلين لكافة القوى السياسية والمنظمات المجتمعية والقطاع الخاص بالدولة .

عبر هذا التكوين يتم تامين المشاركة القومية بجانب ممثلي الأقاليم/ الولايات، ويقوم بتنفيذ الحوار الوطني الاستراتيجي حول قضايا الدولة بغرض تحديد المصالح الاستراتيجية للدولة وما تشمله من منظومة قيم ومرتكزات استراتيجية بجانب الفلسفة في كل المجالات ، وتحقيق التوافق حولها ، والمصادقة على الخطة الاستراتيجية وإجراء ما يراه من تعديلات وإضافات كما يتولى المصادقة على عمليات إعادة التخطيط الاستراتيجي، ويقود عمليات تحقيق وتعديل وتطوير الاتفاق الوطني الاستراتيجي وما يتعلق به من أسس ومرتكزات وغيرها .

المستوى الثاني : (مجلس الخبراء)

وهو مستوى الخبراء ويمكن أن ينقسم إلى سبعة قطاعات (السياسي، الاقتصادي البيئي ، الاجتماعي الثقافي، العلوم ، التقانة ، الإعلام والمعلومات ، الأمن والدفاع)،ويتولى تحديد مقترح المصالح الاستراتيجية للدولة في مجال القطاع المعين، و إجازة استراتيجية القطاع قبل عرضها على المجلس القومي وإجراء ما يراه من تعديلات

وإضافات كما يتولى المصادقة على عمليات إعادة التخطيط الاستراتيجي فيما يلي القطاع.

يكون لكل قطاع رئيس غير متفرغ من الخبراء المختصين في المجال ويكون أمين أمانة التخطيط أو من ينوب عنه مقرراً له.

التنسيق بين المركز والولايات :

لزيادة الارتباط المحلي بالمركزي في التخطيط يمكن تشكيل مجالس تنسيق لكل دائرة من الدوائر التي تمثل كل منها وزارة ، وتتكون من عضوية رئيس الدائرة المختصة ورؤساء الدوائر الرصيفة بالولايات، ويمكن أن يتولى مدير التخطيط الاستراتيجي بالوزارة موضوع التخصص مهام مقرر المجلس، مثال لذلك : المجلس العلمي للتعليم العام يتكون من رئيس دائرة خبراء التعليم العام بالمستوى القومي ورؤساء دوائر التعليم بالأقاليم ويكون مدير إدارة التخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم العام مقرراً لها ، لتحقيق الارتباط بين الوزارة والولايات.

الوضع أعلاه يتيح للمركز التعرف عن قرب على المشاكل والتحديات والأهداف والظروف المحلية، فيما يمكن الدوائر المحلية من التعرف على التحديات والظروف الدولية والقومية والتطورات العلمية الخ، بما يتيح الفرصة لتخطيط واقعي على المستوى القومي يراعي القاعدة، كما يمكن الإقليم من إتمام تخطيط يتناسق ويتكامل مع المستوى الإقليمي.

الوضع الراهن لمجالس التنسيق في الدول النامية :

أصبح مألوفاً في العديد من الدول النامية، تأسيس مجالس قومية للقيام بأغراض التنسيق أو التخطيط في بعض المجالات، مثل المجالس القومية الخاصة بالتخطيط التربوي، التخطيط اللغوي، التعليم العام، الطفولة، الجودة، الاستثمار، الزراعة، الجلود ... إلخ، دون رابط يجمع بينها للتنسيق، ولعل هذا يشير إلى غياب المظلة القومية للتخطيط التي يندرج تحتها كل تلك المجالس تحت مسمى مجلس أو دائرة أو خلاف ذلك، وهي بهذا الوضع كثيراً ما تسبب الارتباك . بالتالي فإنني أرى من الضرورة بمكان إعادة هيكلة الدولة بما يشمل توحيد مثل هذه المجالس تحت مظلة آلية التخطيط الاستراتيجي القومي.

ويجب الإشارة إلى أن المجالس المقصودة هنا تشمل فقط المجالس ذات الاختصاص الخاص بالتخطيط أو التنسيق .

الجهاز التنفيذي للآلية (الأمانة العامة):

ويتكون من رئيس الأمانة ويجب أن يكون الرجل الثاني في الدولة ، بجانب أمين عام (تنفيذي) ويجب أن يكون استراتيجياً محترفاً، بدرجة أعلى من وزير مركزي ، يعين ويعفى بموجب قانون المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي بما يؤسس لسيادة خطة الدولة، والذي يشمل أيضاً طريقة اتخاذ القرارات والتصويت، تضم الأمانة العامة عضوية أمناء القطاعات السبعة ، كما يمارس عمله بالتعاون والتنسيق مع أمناء مجالس التخطيط بالولايات.

إن المنطق العلمي والأهمية المحورية البالغة للتخطيط الاستراتيجي ودوره الرئيس في ما تحقق من تنمية خلال فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، تتطلب أن يكون المسئول التنفيذي عن التخطيط الاستراتيجي في الموضع المناسب على الهيكل الإداري للدولة بحيث يمكنه الاطلاع بالعمل بالصورة المطلوبة، فضلاً عن أن وضع المسئول التنفيذي الأول في هذه الدرجة يشير إلى وجود الإرادة السياسية التي تقف خلف الجهاز القومي للتخطيط الاستراتيجي وهو عمل بالغ الأهمية في نجاح أو فشل التخطيط الاستراتيجي. يعزز ما ذكرت هو أن وضع الدول النامية وما تواجهه من تحديات تتطلب بشكل كبير الالتفاف حول خطة وطنية تجسد المصالح العليا للبلاد، وأن النظر إلى الصراع الدولي حول المصالح والذي تشكل الدول النامية أهم مسارحه المهمة، يشير إلى أن مواجهة تحديات المستقبل وتحقيق الأمن القومي لا يتحقق إلا من خلال التخطيط الاستراتيجي وقد سبق وشرحنا ذلك.

تشكيل الأمانة العامة بهذه الكيفية يتيح لها الإشراف على المسار الاستراتيجي للدولة وإتمام عمليات التنسيق بسهولة فضلاً عن القيام بعمليات الرقابة الاستراتيجية على المستوى العام وعلى مستوى التخصصات.

وأهم مهامها :

١. الإشراف على المسار الاستراتيجي للدولة.
٢. إدارة عمليات الشراكة الوطنية فيما يتصل بالمشاركة في التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ ومتابعة الاستراتيجية ودعمها .
٣. التنسيق وإزالة التضارب والتباين بين خطط القطاعات وما إلى ذلك .
٤. متابعة التنفيذ العملي للخطط المجازة.
٥. القيام بعمليات المتابعة والتقييم والرقابة الاستراتيجية على المستوى القومي العام.
٦. رفع المقترحات حول الانحرافات التي قد تحدث .
٧. متابعة عمليات إعادة التخطيط الاستراتيجي مع مجلس الخبراء والمجلس القومي.
٨. تحديد المواصفات المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية القومية .
٩. إجازة المؤشرات والمعايير التي يتم استخدامها لقياس الأداء على المستوى القومي.
١٠. متابعة التخطيط القصير بالدولة للتأكد من أنه يسير كماً وكيفاً وزمناً تجاه تحقيق الخطط الاستراتيجية (هذا البند يعني أن الخطط القصيرة بالدولة ينبغي أن تجاز من مجلس التخطيط الاستراتيجي من خلال أجهزته المختلفة بما يضمن عدم القيام بأنشطة غير مطلوبة متناقضة مع الخطة الاستراتيجية فضلاً عن التأكد من إنجاز الأهداف كما هو مطلوب).
١١. الإشراف على إنتاج وتطوير الفكر الاستراتيجي .
١٢. الإشراف على نشر ثقافة الاستراتيجية .
١٣. الإشراف على إعداد وتأهيل القيادات الاستراتيجية في الدولة .

الأجهزة في المستوى الإقليمي :

يتم تأسيس نفس الأجهزة أعلاه في الولايات ويمارس ذات الصلاحيات في إطار الولاية :

مجلس التخطيط الولائي /الإقليمي :

ويترأسه الوالي ويضم ممثلين لكافة القوى السياسية والمجتمعية بالولاية .

عبر هذا التكوين يتم تأمين مشاركة الأحزاب والمجتمع وممثلي المحافظات .

مجلس الخبراء بالولاية :

ويتولى ذات اختصاصات مجلس الخبراء القومي ولكن على مستوى الولاية .

الجهاز التنفيذي للآلية (أمانة التخطيط بالولاية) :

وتتكون من رئيس للأمانة ويتولاها نائب الحاكم ، وأمين تنفيذي ويجب أن يكون بدرجة وزير ولائي، وعضوية أمناء القطاعات الستة بمجلس خبراء الولاية .

ومن أهم مهامه :

١. الإشراف على المسار الاستراتيجي للإقليم / الولاية .
٢. إدارة عمليات الشراكة الوطنية بالولاية/ الإقليم ، فيما يتصل بالمشاركة في التخطيط الاستراتيجي للولاية وتنفيذ ومتابعة الاستراتيجية ودعمها .
٣. التنسيق وإزالة التضارب بين الخطط وما إلى ذلك على مستوى الولاية/ الإقليم.
٤. متابعة التنفيذ العملي للخطط المجازة بالولاية/ الإقليم.
٥. القيام بعمليات الرقابة الاستراتيجية على المستوى العام بالولاية / الإقليم.
٦. رفع المقترحات حول الانحرافات التي قد تحدث بالولاية / الإقليم.
٧. متابعة عمليات إعادة التخطيط الاستراتيجي مع مجلس خبراء الولاية ومجلس التخطيط بالولاية/ الإقليم .
٨. وضع المواصفات والمعايير والمؤشرات التي يتم استخدامها لقياس الأداء على مستوى الولاية / الإقليم بالتنسيق مع الأمانة القومية.

٩. متابعة التخطيط القصير بالولاية للتأكد من انه يسير كماً وكيفاً وزمناً تجاه تحقيق الخطط الاستراتيجية بالولاية (هذا البند يعني أن الخطط القصيرة بالولاية ينبغي أن تجاز من مجلس التخطيط الاستراتيجي بالولاية من خلال أجهزته المختلفة بما يضمن عدم القيام بأنشطة غير مطلوبة متناقضة مع الخطة الاستراتيجية فضلاً عن التأكد من إنجاز الأهداف كما هو مطلوب).

ثانيا : آلية التخطيط في الوزارات :

حتى يتم الاضطلاع بمهام التخطيط على أكمل وجه فإنه ينبغي تخصيص إدارة للتخطيط في كل وزارة أو مؤسسة حكومية سواء كانت اتحادية أو ولائية، ويجب وضع هذه الإدارة في مستوى إداري يمنع عنها تدخل الآخرين أو السيطرة الإدارية التي تؤثر على حيدتها .
إن إدارة التخطيط في الوزارة تمثل حلقة الوصل بين الوزارة وجهاز التخطيط الاستراتيجي .

تكوين الآلية :

بقدر أهمية التخطيط الاستراتيجي في الدولة، إلا أن نجاح ذلك التخطيط يتوقف بدرجة كبيرة على مدى كفاءة تخطيط العمليات وكفاءة التنفيذ، أي التخطيط القصير الذي يتم من خلاله تحديد الأهداف المرحلية التي تقود بانتظام لبناء التراكم المطلوب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. من هنا برزت أهمية تصميم آلية للتخطيط بالوزارات **تتضمن مستويين هما :**

١.المستوى الأول ويمثله الوزير ووزراء الدولة والمستشارون والوكلاء وقيادات الوزارة، ويتولى مسئولية إجازة الخطة وتعديلها ومتابعتها على المستوى العام.
٢.مستوى الخبراء، ويمثله مديرو الإدارات العامة بالوزارة ومديرو الهيئات والمؤسسات التابعة للوزارة، ويتولى مسئولية وضع الخطة ومجاراة التطورات العلمية، وتنفيذ الخطة ومراقبتها وإعادة التخطيط .

كما تتضمن إدارة للتخطيط بالوزارة، يمثل مدير هذه الإدارة وزارته في مجلس الخبراء بمجلس التخطيط الاستراتيجي، كما يتولى مديرها أو من ينوب عنه مهام مقرر الدائرة العلمية المعينة بمجلس التخطيط الاستراتيجي.

تتكون من قسمين هما :

1. **قسم التخطيط .**
2. **قسم المتابعة والتقييم والتقويم.**

قسم التخطيط:

يتولى مهام التخطيط الاستراتيجي، مراجعة الخطط المرحلية مع الاستراتيجية والخطط السنوية مع المرحلية للتأكد من إنها تتم في إطار الاستراتيجية، استمرار تطوير التحليل الاستراتيجي الخاص بالوزارة .

كما يتولى مهام تخطيط العمليات وتحويل الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية بما في ذلك تصميم البرامج وإعداد الدراسات الفنية والميزانيات ، رفع الاقتراحات بالتطوير المطلوب عمله في التشريعات واللوائح بما يحقق كفاءة تنفيذ الاستراتيجية، اقتراح السياسات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية.

قسم المتابعة والتقييم:

متابعة تنفيذ الاستراتيجية، (متابعة تنفيذ البرامج بما في ذلك متابعة التمويل.ومتابعة تنفيذ السياسات والإشراف على متابعة التطوير المطلوب في التشريعات واللوائح المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية ،متابعة أوضاع الشراكات مع الآخرين فيما يلي الاستراتيجية.

إعداد تصور مؤشرات قياس الأداء وتقارير المتابعة وإعداد تقارير الأداء الدورية والمرحلية والتبليغ بالانحرافات التي قد تحدث وأسبابها ورفع مقترحات بذلك.

ثالثاً : آلية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات :

كما هو الحال في الوزارات فإن آلية التخطيط الاستراتيجي بالمنظمات والشركات تتكون من مستويين هما :

1. **المستوى الأول ويمثله مجلس الإدارة {مجلس الأمناء في بعض المنظمات} والمدير العام، ويتولى مسئولية إجازة الخطة وتعديلها ومتابعتها على المستوى العام.**
2. **مستوى الخبراء، ويمثله مديرو الإدارات الرئيسة بالشركة أو المؤسسة، ويتولى مسئولية وضع الخطة ومجاراة التطورات العلمية، وتنفيذ الخطة ومراقبتها وإعادة التخطيط.**

إدارة التخطيط :

إن كثافة النشاط والتفاعل مع البيئة وطبيعة الصراع والتنافس بين المنظمات يجعل من الضرورة إعادة تصميم الهيكل الإداري بما يشمل إضافة إدارة للتخطيط تشمل قسم للتخطيط الاستراتيجي وقسم للعمليات وقسم للمتابعة والتقييم .

إدارة التخطيط أعلاه تتولى من خلال قسم التخطيط الاستراتيجي وقسم المتابعة، مهام التخطيط وإعادة التخطيط الاستراتيجي بجانب تحويل الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية، ووضع المؤشرات والمعايير لقياس الأداء ومراجعة السياسات والوسائل، بما يضمن أن كل تلك الخطط والسياسات والوسائل تتكامل وتتناسق لتصب تجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، كما تتولى من خلال قسم العمليات، مهام إعداد ومراجعة الخطط القصيرة والمتوسطة وغيرها .

الهيكل المقترح للجهاز التنفيذي لآلية التخطيط الاستراتيجي القومي :

إن التنظيم الإداري للجهاز التنفيذي لآلية التخطيط الاستراتيجي يجب أن ينطلق على خلفية عناصر القوى الشاملة للدولة بحيث يكون مستوى القوة في العنصر المعين هو مرجعية الإدارة المعينة التي تسعى في نهايات الاستراتيجية لامتلاك مستوى محدد من القوة، حتى لا ينطلق العمل التخطيطي دون خلفيات واضحة، وحتى نضمن أن الدولة تسير طوال عمر الاستراتيجية تجاه تحقيق غايات محددة وتعمل على معالجة ضعف محدد ومعلوم في عناصر قوتها. فالواقع العملي في عدد من الدول النامية يشير إلى ممارسة أنشطة وأولويات وصرف اهتمام تجاه قضايا معينة وصرف ميزانيات .. الخ لكن دون أن يتم ذلك في إطار معالجة الضعف أو موازنة القوة، وهكذا تضيع السنين والأموال وتتشتت الجهود دون أن تتكامل تجاه تحقيق غايات قومية محددة، وهكذا يتساءل الناس لماذا تنجح دول ذات إمكانات فيما تفشل أخرى قد لا تملك من الموارد والمزايا ما تملكه بعض الدول المتأخرة .

عليه ومراعاة لذلك وإدراكاً لحقيقة أن معظم عمليات الصراع الدولي حول المصالح تدور حول القوة الشاملة، فيجب أن يتسق التنظيم الإداري للجهاز التنفيذي (

الأمانة العامة) مع هذا الوضع الذي يسهل كذلك عمليات الرصد والمتابعة والتقـويم في إطار المسار الاستراتيجي على المدى البعيد. .

بناء على ما سبق اقترح أن يضم الهيكل الأمانات التالية التي تضم كل منها مجموعـة من الإدارات العامة التي تتكون من عدد من الإدارات.

أولاً الأمانات :[١٣٠]

السير تجاه الغايات

١. أمانة القطاع السياسي .
٢. أمانة القطاع الاقتصادي .
٣. أمانة القطاع الاجتماعي الثقافي .
٤. أمانة قطاع العلوم والتقانة.
٥. أمانة الإعلام والمعلومات .
٦. أمانة قطاع الأمن والدفاع .
٧. أمانة المتابعة والتقييم والتقويم.
٨. أمانة الشئون العلمية.

ثانياً الإدارات : [١٣١]

أمانة القطاع السياسي .

١. إدارة العلاقات الدولية.
٢. إدارة العدل .
٣. إدارة الشئون الداخلية (الأراضي ، الحدود ، حقوق الإنسان..).
٤. إدارة الحكم الاتحادي .
٥. إدارة الحكم الولائي .

---

١٣٠ يكون لكل أمانة أمين ومساعد مختص في مجال القطاع واثنين من الموظفين واثنين من موظفي السكرتارية.

١٣١ يكون لكل إدارة مدير وموظف في مجال تخصص الإدارة وسكرتير.

٦. إدارة المنظمات المجتمعية .

أمانة القطاع الاقتصادي .

١. إدارة المالية والاستثمار والخدمات الاقتصادية.

٢. إدارة البنى التحتية .

٣. إدارة الزراعة والإنتاج الحيواني والمياه.

٤. إدارة المراعي والثروة الحيوانية والسمكية.

٥. إدارة الصناعة .

٦. إدارة ثروات باطن الأرض.

٧. إدارة البيئة والغابات والمراعي .

٨. إدارة السياحة .

٩. إدارة التجارة الخارجية .

أمانة القطاع الاجتماعي الثقافي.

١. إدارة الموارد البشرية (التعليم العام ، العالي ، التدريب).

٢. إدارة الصحة .

٣. إدارة الرعاية الاجتماعية.

٤. إدارة الثقافة والإرشاد والتوجيه .

٥. إدارة السكان .

٦. إدارة الرياضة .

٧. إدارة منظمات المجتمع .

أمانة قطاع الأمن والدفاع.

١. إدارة القوات المسلحة .

٢. إدارة قوات الشرطة .

٣. إدارة الأمن والمخابرات .

أمانة قطاع الإنتاج العلمي والتقنية .

١. إدارة الإنتاج العلمي .

٢. إدارة التقانة .

أمانة قطاع الإعلام والمعلومات.

١. إدارة المعلومات والمعلوماتية .

٢. إدارة الاتصالات .

٣. إدارة الإعلام .

أمانة المتابعة والقياس والتقييم :

أوضاع القوة الشاملة وأوضاع تحقيق الغايات

١. الإدارة العامة للتواصل الوطني

٢. الإدارة العامة لشئون السياسات والتشريعات

١. الإدارة العامة للمتابعة وتضم الأقسام التالية :

أ. إدارة الخطط السياسية.

ب. إدارة الخطط الاقتصادية.

ج. إدارة الخطط الاجتماعية الثقافية.

د. إدارة خطط البحث العلمي والتقنية .

ه. إدارة خطط الإعلام والمعلومات.

و. إدارة خطط الأمن والدفاع.

أمانة الشئون العلمية

أ. شبكة الخبراء.

- السياسة والعلاقات الدولية
- الاقتصاد والبيئة.
- العلوم الاجتماعية والثقافية.
- الإنتاج العلمي والتقنية .
- الإعلام والمعلومات.
- الأمن والدفاع.

ب. البحوث والدراسات .

- السياسة والعلاقات الدولية

- الاقتصاد والبيئة.
- العلوم الاجتماعية والثقافية.
- الإنتاج العلمي والتقنية .
- الإعلام والمعلومات.
- الأمن والدفاع.

ج. بناء القدرات والدعم الفني. (المعهد القومي للتخطيط).

المكتب التنفيذي ويشمل كلا من :

أ. الشئون الإدارية والمالية والخدمات .

ب. العلاقات الدولية.

ج. دعم القرار الاستراتيجي (مركز معلومات دعم القرار، مركز إعداد القرار).

د. الشئون القانونية.

ه. الإعلام والعلاقات العامة.

و. .التنسيق والمتابعة.

المهام الرئيسة للأمانات :

أمانة قطاعات التخطيط (وتشمل السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، العلوم والتقانة، الإعلام والمعلومات، الأمن والدفاع):

يرأسها كل منها خبير محترف في مجال القطاع .

١. الإشراف على عمليات إنتاج المعرفة الاستراتيجية المطلوبة للتخطيط ، إعداد التحليل الاستراتيجي وتطويره سنوياً في القطاع .
٢. الإشراف على استيفاء استراتيجية القطاع وخططها لمطلوبات تحقيق الأمن القومي .
٣. الإشراف على عمليات التخطيط الاستراتيجي للقطاع .

٤. الإشراف على عمليات إنتاج وتطوير مقترحات السياسات الاستراتيجية المتعلقة بالقطاع.
٥. التعاون مع الجهات المعنية المنضوية تحت القطاع (وزارات ، مؤسسات) لإعداد الخطط المرحلية .
٦. الإشراف على عمليات تطوير الخطط وإعادة التخطيط المتعلقة بالقطاع.
٧. مراجعة الخطط السنوية والمرحلية والتأكد من أنها لا تتناقض مع الاستراتيجية العامة أو الاستراتيجيات الفرعية للقطاع.
٨. إدارة عمليات التنسيق بين أطراف العملية التخطيطية الخاصة بالقطاع (قومي ولايات، وزارات ووزارات، حكومة قطاع خاص، حكومة منظمات مجتمع).
٩. يعمل بالتعاون مع مركز صناعة القرار بالمكتب التنفيذي لدعم القرار الاستراتيجي في الدولة في مجال القطاع .
١٠. رصد ودراسة أوضاع التوازن الدولي وتأثيرها على استراتيجية القطاع.
١١. رصد ودراسة السياسات والاستراتيجيات الأجنبية في المنطقة وما يطرأ عليها وتأثيرها على استراتيجية القطاع.
١٢. إعداد السيناريوهات المتعلقة باستراتيجية القطاع والأوضاع المحتملة ووضع الخيارات المناسبة لمتخذي القرار .
١٣. اقتراح السياسات والقرارات المطلوبة لمعالجة الانحرافات والعقبات والتعامل مع المستجدات المتعلقة بتنفيذ استراتيجية القطاع.

أمانة المتابعة والتقويم:

يرأسها خبير محترف في ا لمجال .

١. متابعة تنفيذ الخطط الموضوعة والتأكد من تنفيذها حسب ما هو مخطط، على مستوى الحكومة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع. متابعة تنفيذ قرارات وموجهات المجلس القومي للتخطيط ومجلس الخبراء ومجلس الوزراء. متابعة موقف تمويل الخطط.

٢. إنتاج مؤشرات قياس وتقييم الاستراتيجية وتطويرها بالتنسيق والتعاون مع الأمانات بالأمانة العامة وجهاز الإحصاء والمركز القومي للمعلومات وجهاز الاستشعار عن بعد والوزارات والمؤسسات المعنية، إعداد تقارير الأداء.

٣. إنتاج وتوحيد منظومة تقارير الأداء القومي وتشمل التقارير المقدمة إلى أمانة التخطيط ، مجلس الوزراء ، البرلمان بما يضمن تقديم تقارير على خلفية الاستراتيجية القومية وخططها ووفق مؤشرات القياس المعتمدة .

٤. التعاون مع الجهاز التشريعي بما يضمن توفير السند التشريعي المطلوب لتنفيذ الاستراتيجية ، ويشمل إلغاء التشريعات أو تطويرها أو إصدار تشريعات جديدة.

٥. التعاون مع الجهاز السياسي بما يضمن توفير السند السياسي وإصدار السياسات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية ، ويشمل إلغاء السياسات أو تطويرها أو إصدار سياسات جديدة .

٦. الإشراف على عمليات التقويم بالتنسيق والتعاون مع أمانة الشئون العلمية وأمانة التخطيط.

٧. التواصل مع الأطراف الوطنية وتزويدهم بمجريات التخطيط القومي، وضمان المشاركة الوطنية التي تعزز استقرار المسار الاستراتيجي للدولة، تعزيز وتوسيع المشاركة الوطنية في التخطيط الاستراتيجي وتعزيز ثقافة خطة الوطن.

أمانة الشئون العلمية :

يرأسها خبير محترف في بدرجة الأستاذ.

١. الإشراف على الشئون العلمية، إنتاج وتطوير منهج التخطيط والمتابعة والتقويم، متابعة التطورات العلمية وتجارب الدول الأخرى.

٢. ابتدار ودراسة القضايا الاستراتيجية المتعلقة بالاستراتيجية وبناء الشراكة مع المؤسسات العلمية ذات الصلة بأغراض الجهاز القومي للتخطيط .

٣. الإشراف على شبكة الخبراء الاستراتيجيين بالمجلس القومي.

٤. الإشراف على بناء القدرات للقيادات العليا والوسيطة بالدولة والمجتمع والإشراف على المعهد القومي للتخطيط ومنح زمالة التخطيط القومي .
٥. تقديم الدعم الفني للوزارات والولايات ومؤسسات القطاع الخاص والمجتمعي .
٦. إدارة التواصل والتعاون والتنسيق مع مراكز البحوث والدراسات بما يضمن عملها في إطار الاهتمام القومي .

المكتب التنفيذي:

١. الإشراف على عمليات التواصل والتعاون الدولي.
٢. الشئون القانونية، عمليات دعم القرار بالجهاز التنفيذي لمجلس التخطيط الاستراتيجي، التطوير الإداري، ملف الجودة الشاملة والتقويم الذاتي بالجهاز التنفيذي.
٣. الإشراف على منظومة دعم القرار (مركز معلومات دعم القرار الاستراتيجي ، مركز إعداد القرار الاستراتيجي ، نظم المعلومات – قاعدة البيانات، حوسبة العمل، تأسيس وتطوير وإدارة شبكة المعلومات، أمن المعلومات .
٤. الإشراف على عمليات الاتصال والتنسيق والمتابعة.
٥. الإشراف على الشئون الإدارية، شئون العاملين، التدريب ....
٦. الإشراف على الشئون المالية – الموازنة، المصروفات، الإيرادات، المراجعة الداخلية، المخازن.
٧. الإشراف على الإعلام، تنظيم المنتديات والمنابر وورش العمل والمؤتمرات .
٨. العلاقات العامة، المراسم، الهدايا والمطبوعات، رصد الرأي العام .
٩. الإشراف على الخدمات، الضيافة، الصيانة، الترحيل، النظافة ..

مركز صناعة القرار :

يتبع هذا المركز للمكتب التنفيذي ويعمل بالتعاون والتنسيق مع الأمانات المختلفة ويتكون المركز من قسمين هما :

١. مركز معلومات دعم القرار .

٢. مركز إعداد القرار وهو مركز مقسم بعدد قوى الدولة الخمسة ، مقسمة بنفس تقسيم الإدارات في أمانة التخطيط .

٣. مركز إنتاج المعرفة (Data Mining).

أهداف المركز :

١. الإشراف على عمليات دعم القرار الاستراتيجي بالأمانة العامة بالتنسيق والتعاون مع الأمانات الأخرى.

٢. رصد ودراسة أوضاع التوازن الدولي وتأثيرها على استراتيجية القطاع .

٣. رصد ودراسة السياسات والاستراتيجيات الأجنبية في المنطقة ذات الصلة بالقطاع وما يطرأ عليها وتأثيرها على الاستراتيجية القومية.

٤. إعداد السيناريوهات المتعلقة بالقطاع للأوضاع المحتملة ووضع الخيارات المناسبة لمتخذي القرار .

٥. دعم القرارات الاستراتيجية بالسند المعرفي.

٦. اقتراح السياسات والقرارات المطلوبة لمعالجة الانحرافات والعقبات والتعامل مع المستجدات المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجية.

٧. إعداد الدراسات التي تساعد في التنبؤ بالأزمات والكوارث ذات الصلة بالقطاع و تحديد طرق التعامل معها .

لجان الخبراء :

١. وهم خبراء غير متفرغين.

٢. يتم توزيع الخبراء على نظام القطاعات الخمسة لقوى الدولة .

٣. تتم الاستفادة من الخبراء بأمانة التخطيط إضافة إلى أي أعداد أخرى من الخبراء.

٤. يتم التواصل مع الخبراء عبر الإدارة المعنية بمركز معلومات دعم القرار ومدهم بالكتب والدوريات وملخصاتها .. إلخ بما يضمن توفر الخبرة السابقة وتزويدهم بالتطورات اللاحقة .

٥. يكون لكل قطاع رئيس ومقرر ولكل لجنة رئيس ومقرر كذلك

٦. عند طلب الخبراء لدعم القرار يتم توفير المعلومات والمعرفة من المنتجة من مراكز البحوث والتحليل الاستراتيجي .

مركز معلومات دعم القرار :

وهو عبارة عن وعاء يضمن توفر المعرفة المنتجة حول القضية المعينة بما يمكن من إنتاج المعرفة، ويتلقى المعلومات والمعرفة من الأمانات المختلفة بجانب المصادر الأخرى، وينقسم لقسمين :

مركز المعلومات الاستراتيجية :

وهو المركز الذي يتولى حفظ وتخزين المعرفة الاستراتيجية ويتلقى المعلومات الحساسة ونتائج البحوث والدراسات والتحليل الاستراتيجي .

قسم المعلومات .

ويتم تنظيمه بما يمكن من إتمام عمليات التحليل والتخطيط والمتابعة والتقييم كما يلي .

يتم تفريغ المعلومات والبيانات وفق تصنيف يقوم على تقسيمها إلى قطاعات بعدد قوى الدولة الشاملة (السياسية، قطاع الأمن والدفاع، الاقتصادية، الاجتماعية، العلوم والتقانة، الإعلام والمعلومات).

١. عند النقر تظهر القطاعات ، عند اختيار القطاع المعين تظهر الملفات حول الوزارات والقضايا والمؤسسات المختلفة ، وعند النقر على الملف المطلوب يظهر

ما يلي :

٢. قائمة بالبحوث والدراسات المباشرة حول الملف.

٣. قائمة بالبحوث والدراسات ذات العلاقة بالملف (غير المباشرة).

٤. قائمة بالملخصات للدراسات أعلاه .

٥. موارد الدولة (الموارد البشرية ، الموارد المادية ، المزايا) ذات العلاقة بالملف .

٦. قائمة بمهددات الأمن القومي المتعلقة بالملف .

٧. قائمة بنقاط الضعف الوطنية والأوضاع المتعلقة بالملف .

٨. الخطط الاستراتيجية ذات العلاقة بالملف.
٩. خطط الدولة المرحلية ذات العلاقة بالملف .
١٠. خطط الولايات ذات العلاقة بالملف .
١١. الخطط السنوية ذات العلاقة بالملف.
١٢. سياسات الدولة ذات العلاقة بالملف.

٢. البحوث والدراسات :

١. عند النقر تظهر القطاعات (السياسية ، قطاع الأمن والدفاع ، العلاقات الدولية، الاقتصادية، الاجتماعية، المعلومات والإعلام، العلمية، التقنية).
٢. عند اختيار القطاع المعين تظهر الملفات ، عند النقر على الملف المطلوب يظهر ما يلي :
أ. قائمة بالبحوث والدراسات المباشرة حول اختصاص الملف.
ب. قائمة بالبحوث والدراسات ذات العلاقة باختصاص الملف (غير المباشرة).
ج. موارد الدولة (الموارد البشرية ، الموارد المادية ، المزايا).
د. قائمة بالكتب حول اختصاص الملف .
ه. قائمة بالملخصات للدراسات أعلاه .

٣. مهددات الأمن القومي :

١. عند النقر تظهر المجالات السبعة لقوى الدولة، عند النقر في القطاع المعنى تظهر قائمة بمهددات الأمن القومي .
٢. ثالثاً نقاط الضعف الوطنية عند النقر تظهر المجالات السبعة لقوى الدولة، عند النقر في القطاع المعنى تظهر قائمة بنقاط الضعف الوطنية .

٤. خطط الدولة :

عند النقر يظهر ما يلي :

١. خطط الاستراتيجية للدولة، عند النقر تظهر المجالات الستة لقوى الدولـة ، عنـد النقـر في القطـاع المعنـى تظهـر قائمـة بالاسـتراتيجيات الفرعيـة للـوزارات والمؤسسات التابعة لها .

٢. الخطط المرحلية عند النقر تظهر المجالات الـسبعة لقـوى الدولـة ، عنـد النقـر في القطاع المعنى تظهر قائمة بالخطط الفرعية .

٣. خطط الولايات عند النقر تظهر الولايات / الإقليم، عند النقر في الولاية تظهـر الخطط حسب القطاعات عند النقر في القطاع المعنى تظهر قائمة بالخطط الفرعيـة والسنوية .

٤. الخطط السنوية ذات العلاقة بالملف عند النقر تظهر المجالات السبعة لقوى الدولة عند النقر في القطاع المعنى تظهر قائمة بالخطط الفرعيـة للـوزارات والمؤسـسات التابعة لها.

٥. المشروعات الاستراتيجية للدولة ، عند النقر تظهر قائمة بالمشروعات ، عند النقر على المشروع المطلوب تظهر المعلومات حوله .

٥. سياسات الدولة :

١. عند النقر تظهر المجالات السبعة لقوى الدولة، عند النقر في القطاع المعنى :

٢. يظهر القائمة العامة للسياسات في القطاع المعني .

٣. ويمكن أن تظهر قائمة الملفات ، عند النقر علـى الملـف المعـني تظهـر الـسياسات الخاصة بالملف .

٦. معلومات ومؤشرات قياس حالة الدولة :

١. المؤشرات حسب القطاعات ، عند النقر في القطاع المعنى تظهر قائمة بالمؤشرات الكلية للقطاع .

٢. عند النقر في المؤشر تظهر المؤشرات على مستوى الأهداف الاستراتيجية.

٧. مسوحات الدولة :

١. التعداد السكاني .

٢. المسوحات حسب القطاعات وحسب الملفات (حكومية ، منظمات ، مراكز بحثية).

٨. قوانين الدولة :

١. الدستور .

٢. قوانين للدولة ، عند النقر تظهر المجالات الستة لقوى الدولة ، عند النقر في القطاع المعنى تظهر قائمة بالقوانين حسب مجالات الملفات .

٣. قوانين الولايات / الإقليم.

٩. الوزارات :

١. عند النقر تظهر قائمة بالوزارات .

٢. عند النقر في الوزارة تظهر الاختصاصات ، الهيكل الإداري ، الكادر البشري ... عند النقر في أي منها تظهر المعلومات المطلوبة .

١٠المكتبة الالكترونية :

١. الكتب .

٢. الدوريات .

٣. المكتبات الالكترونية بالمراكز والجامعات .

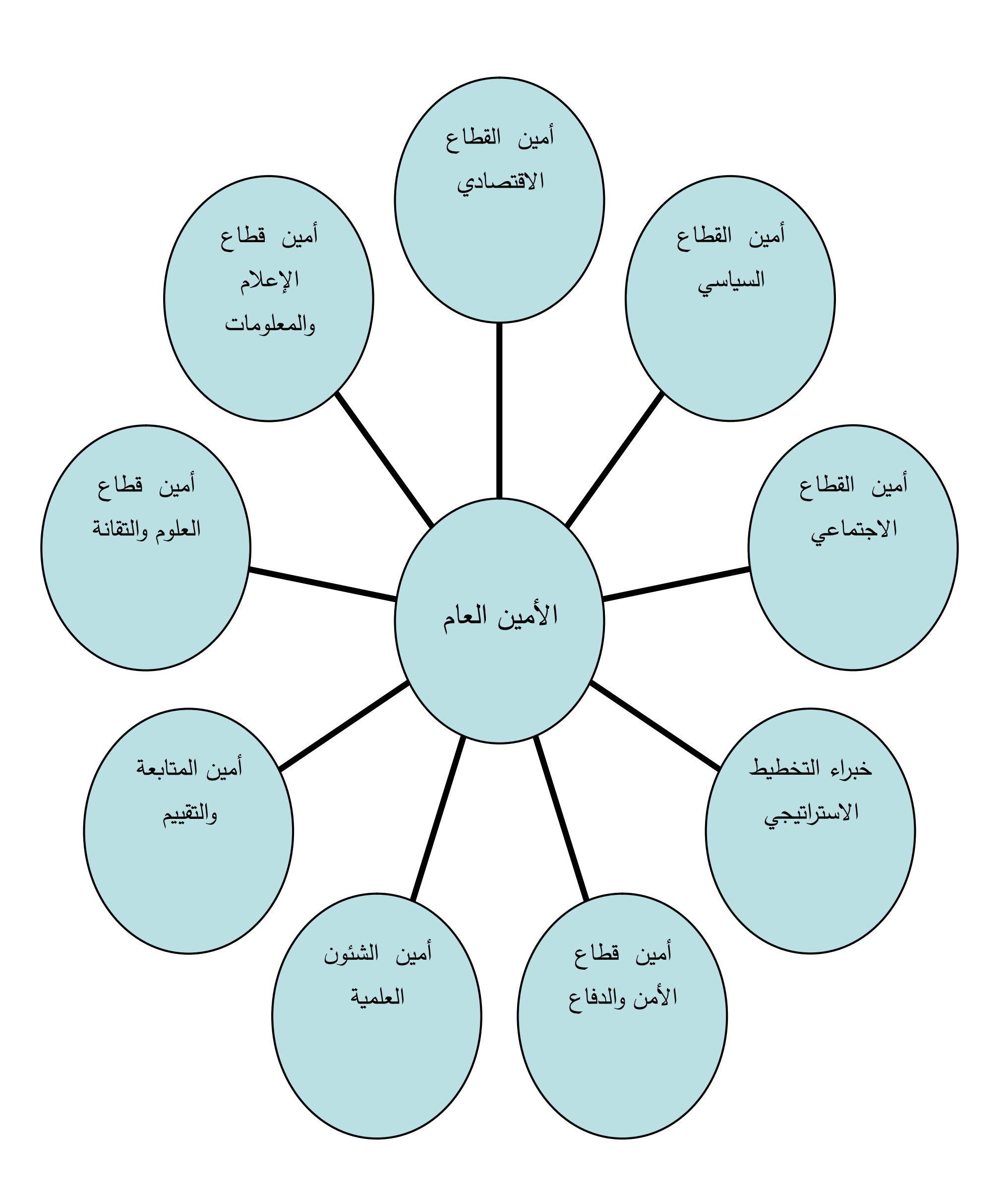
١١. الأرشيف :

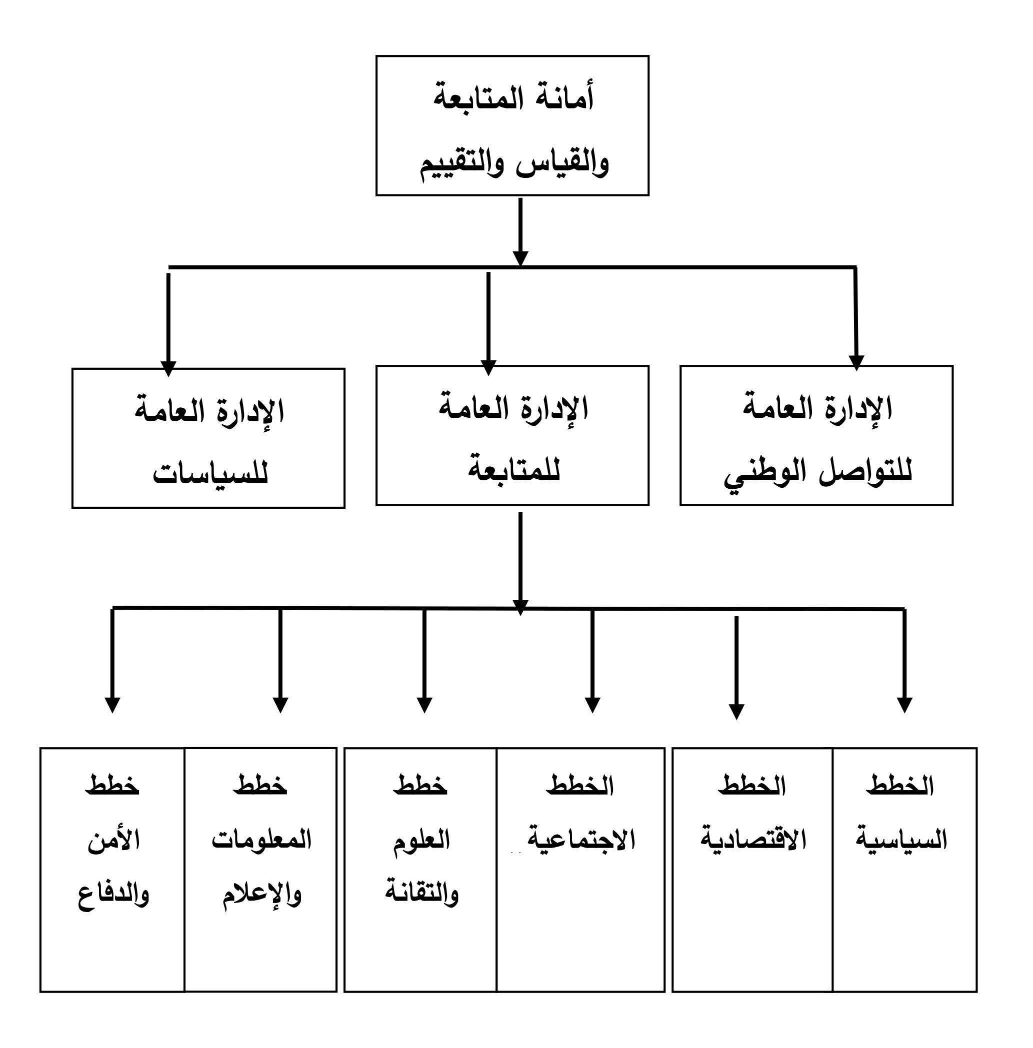
١. الأرشيف المقروء.

٢. الأرشيف المرئي .

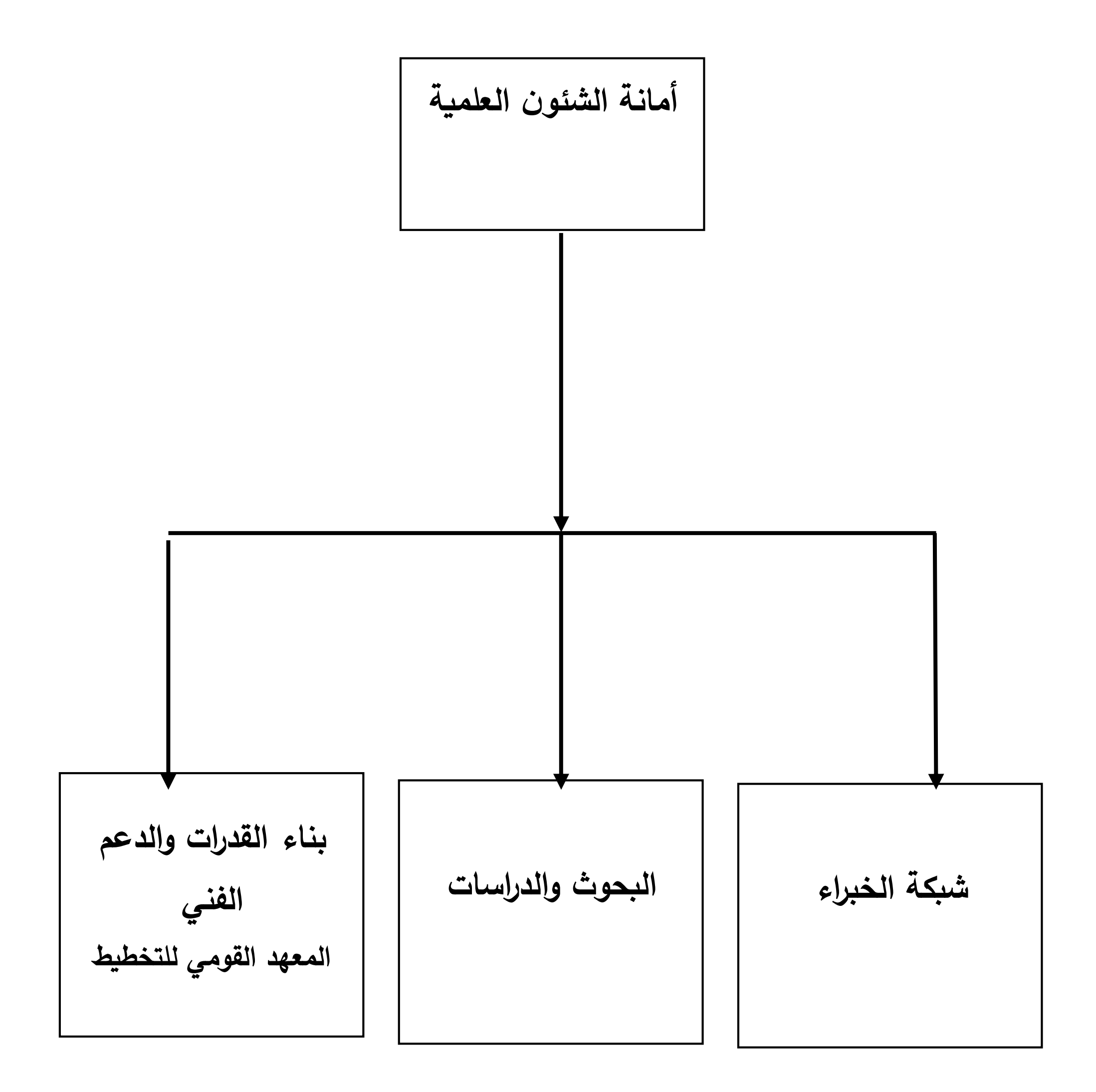
٣. الأرشيف المسموع .

الأمانة العامة



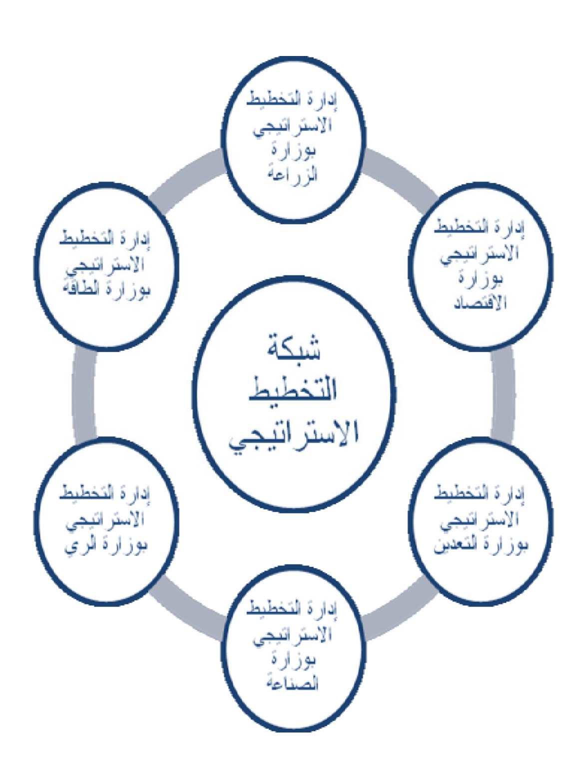


أمانة المتابعة
والقياس والتقييم
الإدارة العامة
للتواصل الوطني
الإدارة العامة
للمتابعة
الإدارة العامة
للسياسات
الخطط
السياسية
الخطط
الاقتصادية
الخطط
الاجتماعية
خطط
العلوم
والتقانة
خطط
المعلومات
والإعلام
خطط
الأمن
والدفاع

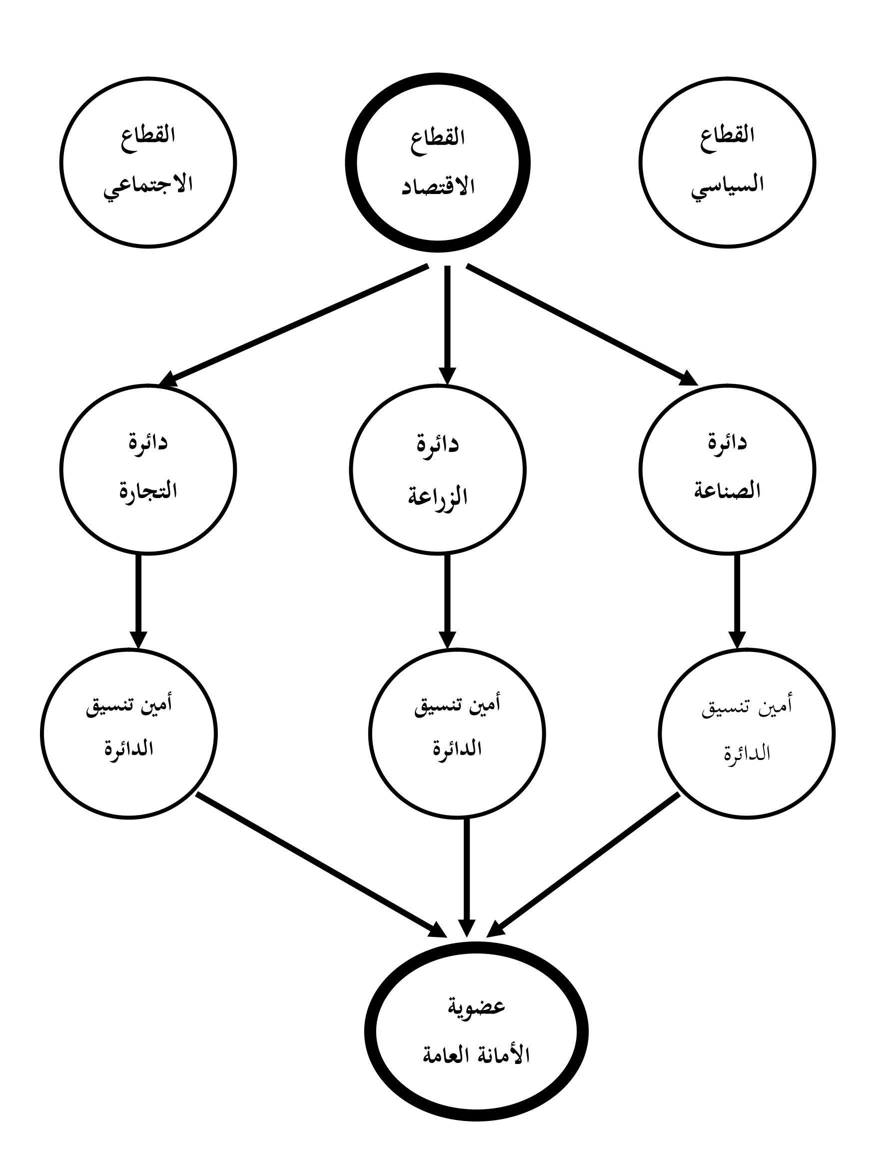

أمانة الشئون العلمية
بناء القدرات والدعم
الفني
المعهد القومي للتخطيط
البحوث والدراسات
شبكة الخبراء

شبكة التخطيط على مستوى القطاعات

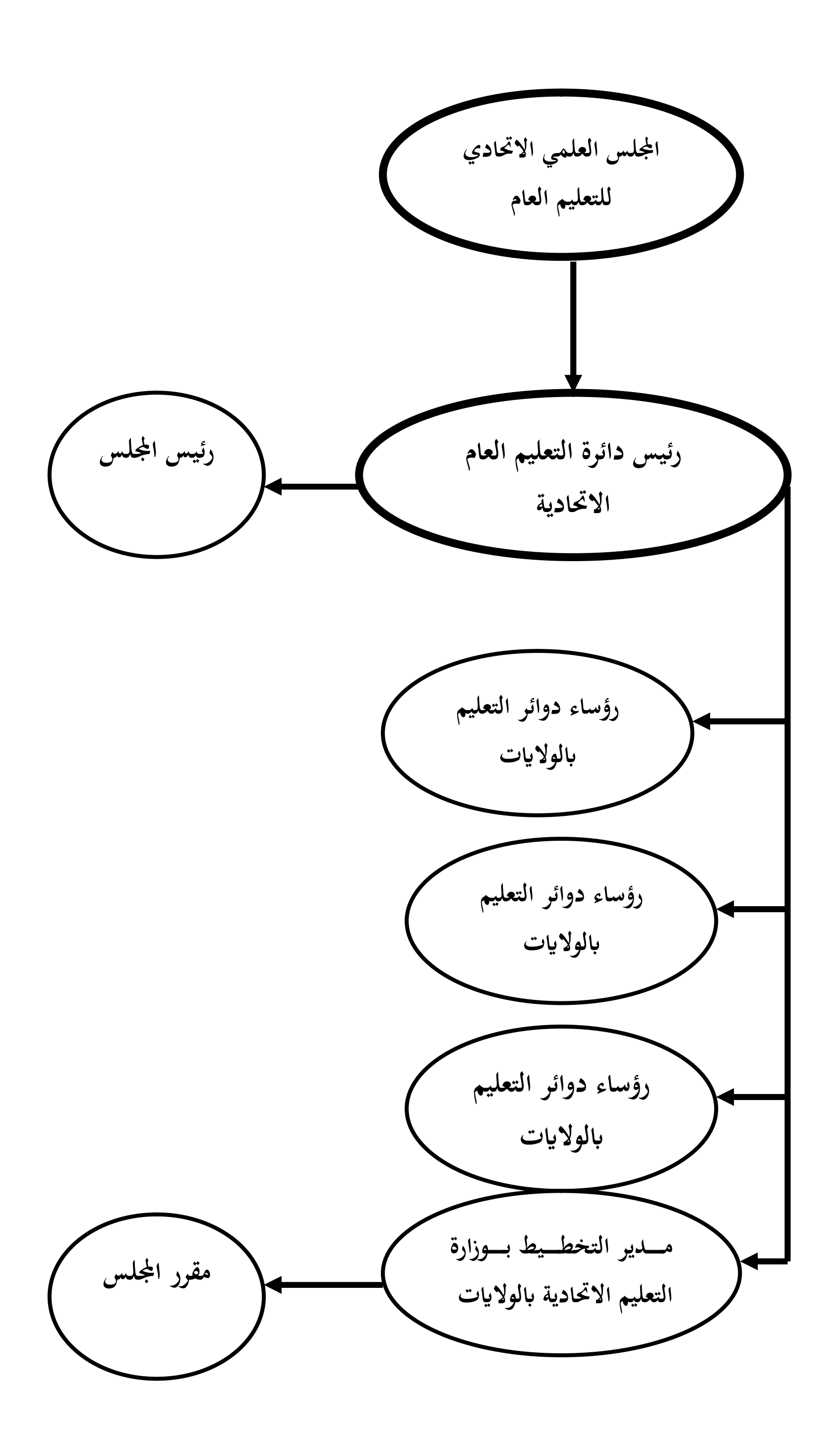
القطاع الاقتصادي : نموذجاً



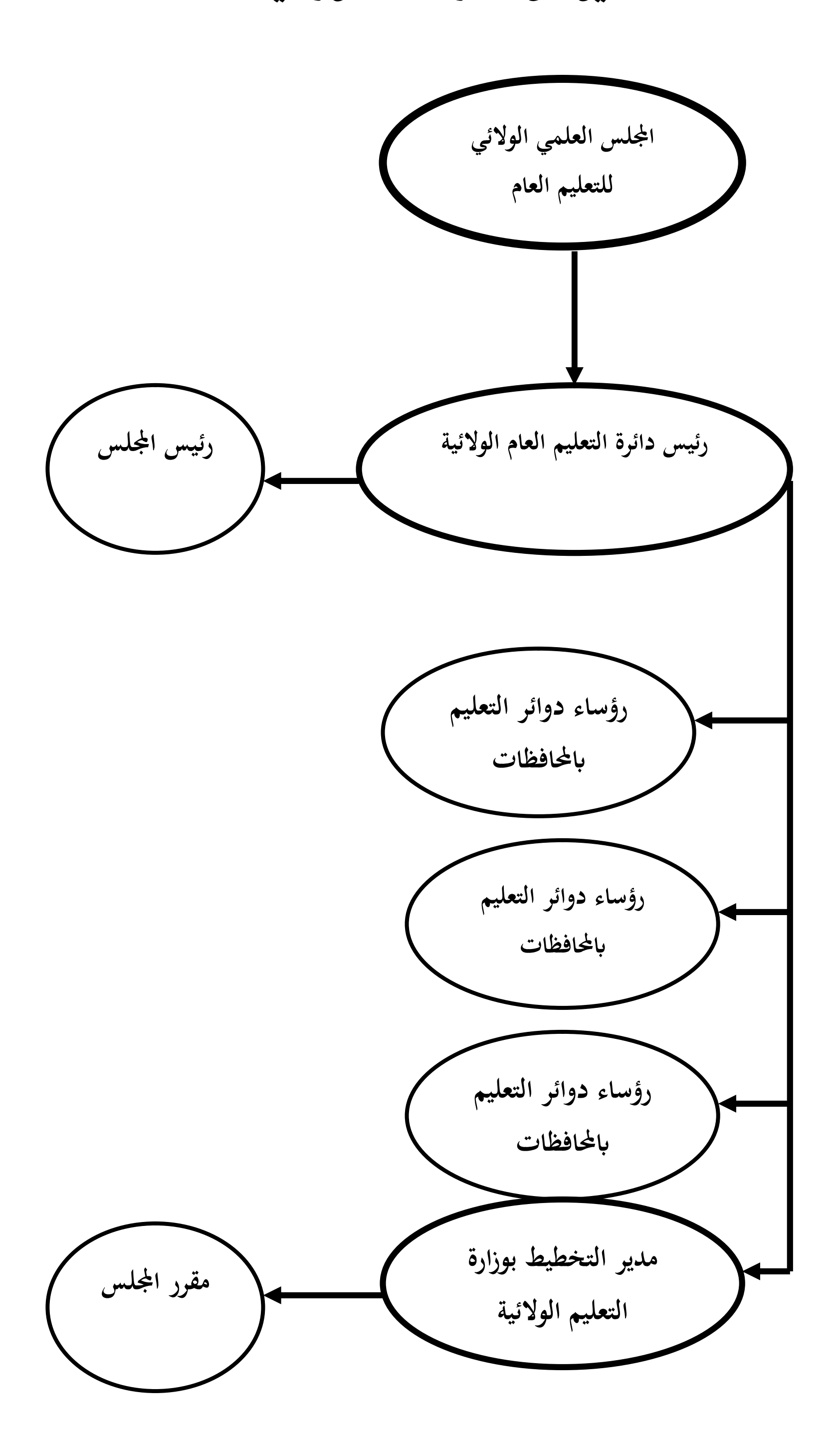
التنسيق على المستوى العام



التنسيق على المستوى المتخصص اتحادياً



التنسيق على المستوى المتخصص ولائياً



منهجية التخطيط :

مراحل إعداد الخطة

من أهم ضمانات نجاح التخطيط هو مدى قدرته في إجراء التنسيق بين الأطراف المختلفة حكومية أم غيرها، وأن الخطة تتم بصورة تبادلية بين المركز، الولايات والوزارات وبعضها البعض من خلال القطاعات، لذا فإنه لا يجب ان توضع الخطة من أول وهلة

وإنما من خلال مراحل كما يلي :

١. التخطيط للتخطيط، ويتعلق بوضع خطة العمل التي يتم من خلالها إعداد الاستراتيجية.

٢. توحيد منهج التخطيط الاستراتيجي وتوحيد المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، بواسطة رئاسة الجهاز التنفيذي للمجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي على أن يتم الالتزام بها في المستوى الاتحادي والولائي وعلى مستوى مؤسسات التعليم والتدريب ومنظمات الأعمال والمجتمع الوطنية.

٣. الاتفاق على التسلسل الزمني للتخطيط بحيث تبدأ القطاعات في التخطيط عدا المجالات التي يتوقف وضعها على تحديد المصالح الوطنية للدولة التي يتم إعدادها بواسطة بقية القطاعات (كما هو محددة فيما بعد)، إن عدم إتباع ذلك يعني إعداد خطط قومية غير متكاملة مع بعضها البعض.

٤. إعداد استراتيجية الإنتاج التقني .

٥. بعد إعداد استراتيجيتى الإعلام والعلاقات الدولية، يتم وضع آخر الاستراتيجيات الفرعية وهي استراتيجية التعليم والإنتاج العلمي والبنى التحتية التي تنطلق على خلفية الاستراتيجية القومية

٦. إعداد المسوحات الميدانية في كافة المجالات .

٧. إعداد التحليل الاستراتيجي المبدئي SIMPEST، من خلال القطاعات بمشاركة الوزارات والدوائر العلمية بالقطاعات والمركز القومي للمعلومات، وذلك تحت إشراف أمانة التخطيط الاستراتيجي. في هذه المرحلة يتم تحديد الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتقنية والإعلامية والعسكرية، يسبق هذه المرحلة ويتزامن معها تنظيم ندوات ومؤتمرات وجلسات علمية، ودراسة تجارب دول أخرى.

٨. إجراء التحليل الجيوستراتيجي.

٩. إجراء تحليل SWOT على ضوء تحليل SIMPEST .

١٠. في المرحلتين أعلاه يتم العمل من خلال آلية القطاعات والأمانة العامة بتكوينها الـذي يشمل أمناء التخطيط بالولايات، ومجالس الدوائر العلمية بتكوينها الذي يـشمل الـوزارات الولائية .

١١. حساب القوى الشاملة للدولة .

١٢. إعداد الموجهات القومية العامة بمشاركة الأمانة العامـة للتخطـيط الاسـتراتيجي والـتي يتم من خلالها تحقيق التناسق القـومي ومواجهـة التحـديات الدوليـة، وذلـك علـى ضـوء الخطوات السابقة .

١٣. إعـداد التحليـل الاسـتراتيجي SIMPEST والتحليـل الجيوسـتراتيجي للولايـات بمشاركة الوزارات الولائية ومجالس الدوائر العلمية بالقطاعات الولائية ومركـز المعلومـات بالولاية، وذلك تحت إشراف أمانة التخطيط الاسـتراتيجي بالولايـة، في هـذه المرحلـة يـتم تحديد الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتقنية والإعلاميـة والأمنيـة بالولاية، يسبق هذه المرحلة ويتـزامن معهـا تنظـيم نـدوات ومـؤتمرات وجلـسات علميـة، ودراسة تجارب دول أخرى.

١٤. إجراء تحليل SWOT بالولايات على ضوء تحليل SIMPEST .

١٥. وضع مؤشرات قياس الوضع الراهن في الولايات .

١٦. في المرحلتين أعلاه يتم العمل من خلال آلية القطاعات وأمانة الولاية بتكوينهـا الـذي يشمل أمناء التخطيط بالمحليات، ومجـالس الـدوائر العلميـة بتكوينهـا الـذي يـشمل مـدراء الوزارات المختصة بالمحليات .

١٧. إعداد الموجهات الولائية بمشاركة أمانة للتخطيط الاستراتيجي بالولاية والتي يـتم مـن خلالها تحقيق التناسق داخل الولاية ومواجهـة التحـديات، وذلـك علـى ضـوء الموجهـات القومية والخطوات السابقة .

١٨. تطوير التحليل الاستراتيجي الاتحادي في شكله النهـائي وذلـك علـى ضـوء البيانـات الواردة من الولايات.

١٩. وضع مؤشرات قياس الوضع الراهن في المستوى الاتحادي .

٢٠. تقوم كل وزارة اتحادية بالاستماع لرؤى الوزارات الأخرى بالقطاع الذي تنتمي إليه ومنظمات المجتمع ذات الصلة بها، لمراعاتها عند التخطيط .

٢١. تقوم كل وزارة اتحادية بالاستماع لرؤى الوزارات الولائية من خلال مجلس الدائرة العلمية .

٢٢. تقوم كل وزارة ولائية بالاستماع لرؤى الوزارات الأخرى بالقطاع الذي تنتمي إليه ومنظمات المجتمع ذات الصلة بها، لمراعاتها عند التخطيط.

٢٣. إعداد خطط الوزارات والوزارات الولائية والمنظمات المختلفة وذلك في مرحلة القراءة الأولى والتي تراعي فيها نتائج التحليل الاستراتيجي الاتحادي والموجهات ونتائج حساب القوة الشاملة، ومن ثم يتم تبادل هذه الخطط المبدئية بين الوزارات داخل القطاع (قومياً وولائياً)، على كل وزارة في هذه المرحلة تحديد ما ترغب في تحقيقه في المستقبل وأهم عقباتها الداخلية والخارجية، كما يجب أن تحدد المهام والواجبات أو العقبات التي تعترضها من آخرين، أي تلك التي يتوقف عليها عملها ويجب إنجازها من الآخرين .

٢٤. تبدأ هذه المرحلة بإعادة التخطيط من جديد بما يراعي مطلوبات الآخرين، فتحديد أهداف استراتيجية للزراعة في السوق العالمي قطعاً ستحتاج مواكبة من وزارة الصناعة في تحديد أهداف استراتيجية في مجال الصناعات الغذائية والدوائية الخ، وهكذا وزارة الري في تحديد أهداف للري أو حصاد المياه في مناطق معينة وهكذا الطرق والجسور ..الخ .

٢٥. إعداد الخطة المبدئية للقطاعات وتحديد الغاية والأهداف الاستراتيجية. (تتم هذه العملية على المستوى القومي والولائي).

٢٦. يقوم كل قطاع قومي بالاستماع لرؤى القطاعات القومية الأخرى عبر الأمانة العامة للتخطيط الاستراتيجي، لمراعاتها عند التخطيط ويقوم كل قطاع في هذه المرحلة بتحديد ما يرغب في تحقيقه في المستقبل وأهم عقباته الخارجية، كما يجب أن يحدد المهام والواجبات أو العقبات التي تعترضه من القطاعات الأخرى، أي تلك التي يتوقف عليها عملها ويجب إنجازها من تلك القطاعات .

٢٧. يقوم كل قطاع ولائي بالاستماع لرؤى القطاعات الولائية الأخرى، لمراعاتها عند التخطيط ويقوم كل قطاع في هذه المرحلة بتحديد ما يرغب في تحقيقه في المستقبل وأهم عقباته الخارجية، كما يجب أن يحدد المهام والواجبات أو العقبات التي تعترضه من القطاعات الأخرى، أي تلك التي يتوقف عليها عملها ويجب إنجازها من تلك القطاعات .

٢٨. إعداد خطط القطاعات الولائية وإجازتها من القطاع.

٢٩. إجازة خطة الولاية من مجلس الخبراء لضمان مزيد من التناسق والتكامل بين القطاعات، ومن ثم رفعها للمركز لمراعاتها.

٣٠. تبدأ هذه المرحلة بإعادة خطط القطاعات القومية للتخطيط من جديد بما يراعي مطلوبات القطاعات الأخرى وبما يراعي خطط قطاعات الولايات، فتحديد غايات وأهداف استراتيجية اقتصادية في السوق العالمي قطعاً ستحتاج دعماً من القطاع السياسي ومن العلاقات الدولية والإعلام الخ، فبروز توجهات للعلاقات الدولية لتأسيس تحالفات معينة لا تتم من فراغ، وإفراز أهداف وسياسات للتعامل دولياً بخصوص البيئة والغابات والمياه، وهكذا الأوضاع في الولايات قد تتطلب تعديلات أو بلورة أهداف وتوجهات معينة

٣١. إجازة خطط الولايات بواسطة مجالس التخطيط الاستراتيجي بالولايات.

٣٢. عمليات التخطيط المذكورة في البنود أعلاه يجب ألا تشمل استراتيجية التخطيط العمراني والبنى التحتية والعلاقات الدولية والإعلام والبحث العلمي والتقنية والتربية والتعليم باعتبار أنها يجب أن تتم على خلفية الغايات والأهداف الاستراتيجية التي يتم تحديدها ونقاط الضعف والمهددات والقضايا الاستراتيجية والتحديات التي يتم الاتفاق عليها .

٣٣. وضع استراتيجية العلاقات الدولية .

٣٤. وضع استراتيجية الإعلام قومياً وولائياً مع الاستعانة بمجلس دائرة الإعلام

٣٥. وضع استراتيجية الإنتاج العلمي والتقنية على المستوى القومي بما يلبي حاجة المصالح الاستراتيجية المحددة.

٣٦. وضع استراتيجية الموارد البشرية على المستوى القومي بما يلبي حاجة المصالح الاستراتيجية المحددة.

٣٧. وضع استراتيجية الإنتاج العلمي والتقنية على المستوى الولائي بما يلبي حاجة المصالح الاستراتيجية الولائية والقومية المحددة.

٣٨. وضع استراتيجية التربية والتعليم على المستوى الولائي بما يلبي حاجة المصالح الاستراتيجية الولائية والقومية المحددة.

٣٩. وضع استراتيجية التخطيط العمراني على المستوى القومي بما يجعله ملبياً ومتناسقاً ومتكاملاً مع متطلبات المصالح الاستراتيجية المحددة.

٤٠. وضع استراتيجية التخطيط العمراني على المستوى الولائي بما يجعله ملبياً ومتناسقاً ومتكاملاً مع متطلبات المصالح الاستراتيجية الولائية والقومية المحددة.

٤١. في المرحلة (٣٢، ٣٨) يتم الاستعانة بمجالس الدوائر العلمية لتحقيق التناسق القومي والتناسق الولائي .

٤٢. في كل مراحل التخطيط يتم وضع مؤشرات قياس الأوضاع المستقبلية المحددة .

٤٣. إجازة خطط القطاعات القومية بواسطة مجالس خبراء القطاعات .

٤٤. تنسيق الخطط بواسطة الأمانة العامة من خلال لجان الصياغة الولائية والقومية .

٤٥. إجازة الخطة القومية من مجلس الخبراء لضمان مزيد من التناسق والتكامل بين القطاعات.

٤٦. انعقاد المجالس الولائية للتخطيط لإجازة الاستراتيجية .

٤٧. إجازة الخطط الولائية من البرلمان الولائي لكل منها.

٤٨. انعقاد المجلس القومي لإجازة الاستراتيجية.

٤٩. الإجازة من البرلمان القومي.

٥٠. ترتيب العلاقة بين الجهاز السياسي والتشريعي والتنفيذي والاستراتيجية قومياً **وولائياً كما يلي :**

أ. إعادة صياغة سياسات الدولة بما يحقق المصالح الوطنية الاستراتيجية التي أفرزتها الاستراتيجية ويوفر لها الأوضاع والظروف المطلوبة ويشمل ذلك إصدار سياسات جديدة وتعديل سياسات حالية وإلغاء سياسات أخرى .

ب. إعادة صياغة تشريعات الدولة بما يحقق المصالح الوطنية الاستراتيجية التي أفرزتها الاستراتيجية ويوفر لها الأوضاع والظروف المطلوبة، ويشمل ذلك إصدار تشريعات جديدة وتعديل تشريعات حالية وإلغاء تشريعات أخرى

ج. إعادة هيكلة الجهاز الإداري للدولة بما يجعله مواكباً لتطبيق الاستراتيجية ومناسباً لها .

٥١. يجب الإشارة هنا إلى أن خطة الدولة تجاز من على مستوى المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي بحكم تكوينه القومي، ومن ثم إجازتها بواسطة البرلمان، ولا يجوز إخضاع الرغبة القومية لموافقة مجلس الوزراء باعتبار أن تمثيله لا يشمل كل مكونات الدولة، بينما

يختلف الأمر عند الخطة المرحلية فهي تجاز من مجلس الوزراء باعتبارها خطة حكومة وليست خطة دولة كما تجاز من البرلمان.

٥٢. نفس الوضع أعلاه يتم في الولايات.

٥٣. في ظل وجود أجهزة التخطيط على المستوى القومي الولائي يتم تأمين اشتراك القاعدة في التخطيط علاوة علي إيجاد آليات للمتابعة .

٥٤. الغرض من القطاعات هو تيسير عملية التنسيق للمجال المعين من خلال التنسيق بين دوائر القطاع، ومن ثم يتم التنسيق اتحادياً بسهولة من خلال التنسيق بين القطاعات .

٥٥. التحليل الاستراتيجي الاتحادي في صورته المبدئية يساهم في بلورة الأوضاع الإقليمية والدولية والتطورات العلمية وربطها بالأوضاع المحلية.

٥٦. التحليل الاستراتيجي الاتحادي النهائي يربط بين الأوضاع المحلية نتيجة لبيانات التحليل الاستراتيجي الولائي من جهة، والأوضاع الدولية والتطورات العلمية من جهة أخرى، وبالتالي يشكل الأرضية السليمة للتخطيط الاستراتيجي .

٥٧. يجب ملاحظة أن آلية التخطيط هي القطاعات في كل الأحوال سواء في الولايات أو المستوى الاتحادي، هي التي تضمن التمثيل السياسي الاتحادي والولائي وتضمن كذلك مشاركة الخبراء بجانب تمثيل الجهاز التنفيذي،

وهي الطريق للإجماع على الخطة حتى تصبح خطة دولة وليس حكومة ومن ثم بلورة المسار الاستراتيجي للدولة .

وسائل جمع المعلومات والتحليل

من أهم مقومات النجاح الاستراتيجي هو مدى قدرة الدولة على تطوير مركز قومي للمعلومات بأذرع في الأقاليم والوزارات ومنظمات القطاع الخاص ومنظمات المجتمع، على أن ينطلق في عمله من خلال منهجية التخطيط الاستراتيجي القومي ومتطلباته، حتى تصبح المعلومة متاحة بالكيفية المطلوبة. ويمكن للفائدة ذكر أهم وسائل جمع المعلومات للتخطيط الاستراتيجي:

- البحوث والدراسات بمؤسسات التعليم ومراكز البحوث الوطنية والأجنبية.
- الكتب والمراجع، الدوريات ويتم من خلالها رصد المعلومات الأساسية.
- الإنترنت، وهي وسيلة جمع بيانات ومعلومات .

- الاستبيانات، ويتم من خلالها جمع البيانات والمعلومات وغالباً ما تتم بعد المرحلتين أعلاه والتحليل المبدئي حيث تظهر الحاجة إلى معلومات معينة مثل اتجاهات الأذواق أو تحديد وسائل الاتصال المناسبة الخ .
- دراسات قياس الرأي ومصادر جمع المعلومات الأساسية.
- أجهزة الاستشعار عن بعد .
- استكتاب المتخصصين، حيث يتم تحديد موضوع محدد ويطلب من الخبير المختص إبداء رؤيته العلمية فيه، ويكون هذا الأسلوب مجدياً في حالات الحاجة إلى توفير معلومات متخصصة ورؤية تحليلية في موضوع واحد متخصص .
الندوات، المؤتمرات وجلسات التشاور، حيث تقوم آلية التخطيط قومياً وولائياً وفي الوزارة الخ، بتحديد الموضوعات المتعددة ذات الصلة بالوزارة أو المنظمة الخ، ومن ثم يتم استخلاص المعلومات والخبرات من الخبراء والمتخصصين .. وقد يفضي النقاش إلى تحديد موضوعات أخرى. وغالباً ما تستخدم هذه الوسيلة في التحليل الذي يفضي إلى تكوين أفكار ورؤى معينة.
- اللقاءات الجماعية بين خبراء الدوائر المختلفة، وهو يساعد في تشكيل العقل الجماعي الذي يقود لخطط متناسقة متكاملة .
- برامج التحليل الإحصائي، وهناك برامج الحاسب الآلي التي تعين في مجالات التحليل البيئي .

برامج الـ (Data Mining).

تقارير الأداء في الدولة.

السياسات العامة والموجهات .

الاتفاقيات والمعاهدات

التخطيط الاستراتيجي وإدارة الوقت :

كما سبق وذكرنا فإن التخطيط الاستراتيجي يفرز عشرات الأهداف الاستراتيجية التي قد يتطلب تحقيقها العشرات أو المئات من الأهداف المتوسطة والقصيرة والعشرات من الوسائل والسياسات والقوانين، كل ذلك النشاط موضوع بحيث يتم التناسق والتكامل بين مجموعة أهداف وسياسات ووسائل لتحقيق أهداف معينة، وهكذا مجموعة

الأهداف المحققة تتكامل لتحقيق أهداف أخرى، وهكذا نجد أن تحقيـق أي عمـل سـيكون متوقفاً على أنشطة سابقة أو موازية، لذا فإن عدم إدراك قيمة الوقـت والالتـزام بالتنفيـذ وفق الزمن المحدد سيؤدي إلى إرباك الخطة برمتها، هذا الوضع قـاد إلى أهميـة الآتـي عنـد **وضع الخطة الاستراتيجية :**

١. بعد تحديد الهدف بوضوح، يجب على المخطـط بالتـشاور مـع الجهـات المختـصة تحديد الزمن المطلوب فيه إنجاز ذلك الهدف، بحيث يعرف كل شخص في المنظمـة ما هو مطلوب منه بدقة ومتى يجب أن ينجزه .
٢. أن يتم توفير الرؤية الشاملة للخطة الاستراتيجية للقيادات العليا .
٣. أن يتم توفير الرؤية المتخصصة لمـوظفي القـسم أو الإدارة المعينـة حـول الهـدف الفرعي المطلوب منهم إنجازه مع توضيح أي معلومات حول ارتباط ذلك الهدف بأهداف أخرى يتم تحقيقها بواسطة آخرين { وهي تتعلـق بالرؤيـة حـول هـدف محدد مطلوب إنجازه بواسطة ذلك القسم}.
٤. *تنظيم دورات تدريبية حول إدارة الوقت لمنسوبي الدولة أو المنظمة بما يضمن احترام قيمة الوقت، على أن يصحب ذلك سياسات تحفز على الالتزام بالوقت، وكذا سياسات عقابية رادعة لحالات عدم الالتزام بالوقت .*
٥. *أما على المستوى الاستراتيجي بعيد المدى فإن احترام الوقت والعمل وإتقانه، يجب أن تكون ضمن أهداف استراتيجية التعليم.*

ثقافة الإدارة الاستراتيجية :

تحدثنا في هذا الكتاب عن أهمية التخطيط الاستراتيجي وذكرنا أنه بات يشكل سلاح العصر، كما تحدثنا عن كيفية إعداد الخطـة الاسـتراتيجية وكيـف يـتم تحقيـق التكامـل في التخطيط وكيف نصمم المسار الاسـتراتيجي، وتحـدثنا عـن آليـات التخطـيط علـى كافـة المستويات. ولكن مع ذلك يظل نجاح التخطيط الاسـتراتيجي رهينـاً باسـتيفاء عـددٍ مـن الشروط، من أهمها توفير القيادات الاستراتيجية ونشر الفكر الاستراتيجي وثقافة الإدارة الاستراتيجية، حيث نجد أن معظم دول العالم النامي تفتقـر للخـبراء الاسـتراتيجيين ذوي

التفكير الاستراتيجي بعيد المدى، لذا غالباً ما نجد أن التخطيط بتلك الدول يتم بواسطة خبراء التخطيط القصير، وهذا ما يفرز في معظم الأحوال أهدافاً متواضعة، ولا يقود إلى القراءة الصحيحة العميقة للبيئة المحلية والدولية، وبالتالي يفرز تفاعلاً ضعيفاً مع تلك البيئة. وإذا استطاعت الدولة توفير قيادات استراتيجية فإنها في كثير من الأحيان تواجه المشاكل والعقبات من القيادات الحزبية أو القبلية أو قيادات المجتمع، التي قد يكون بعض منها يفتقر إلى قدرات التفكير الاستراتيجي أو الثقافة الاستراتيجية. وتشير تجارب بعض الدول في فترة الخمسينيات والستينيات في بعض الدول إلى حتمية الإلمام بقدر معين من علوم الإدارة كشرط لتولي بعض الوظائف العامة، وإذا كان ذلك في الخمسينيات فإن تحديات العصر الراهن تحتم أهمية الإلمام بقدر من علم الإدارة الاستراتيجية وثقافة الإدارة الاستراتيجية للقيادات في الدولة والمجتمع، بل أن التمعن في خطورة وأهمية التخطيط الاستراتيجي، تجعل من المهم التفكير في صياغة مشروعات القوانين المختلفة بما يفرض الإلمام بقدر من علم الإدارة الاستراتيجية في التخصص المعين لمن يود أن يتولى منصب أو وظيفة معينة، حيث إن صراع المصالح الدولية هو صراع بين خبراء متخصصين، فإذا كان الخبراء ببعض الدول النامية غير مؤهلين {ونعني هنا الجانب الاستراتيجي}، فإن ذلك يشكل نقطة ضعف أساسية لتلك الدول في حوارها لإدارة مصالحها. وبما أن المؤسسات السياسية تشكل جزءاً مهما من آليات حوار المصالح الوطنية، فإن ضعف التفكير الاستراتيجي للقيادات الحزبية يمثل أيضاً نقطة ضعف للدولة في حوار المصالح الدولية. ولعل بعض التجارب السياسية في بعض الدول المتقدمة تشير إلى أن الهيكل الإداري للحزب السياسي في مستوى الخبراء يشترط لشاغلها أن يكون ملماً بقدر معين من التخصص المطلوب، وفي ذلك نوع من ضمان القدرات التفاوضية الوطنية والحزبية .

الاستراتيجية هي التي يتم من خلالها تشكيل مستقبل الدولة، وبدونها يتهدد ويتعطل ذلك المستقبل، وواقع العديد من الدول النامية الغنية بالموارد والمزايا، يشير إلى الضرر الكبير الذي تسبب فيه غياب الاستراتيجية، فهناك دول لا زالت ترزح تحت الفقر والمعاناة والهوان، وهناك دول أصبحت قوى عظمى وحققت الرفاهية لشعوبها رغم عدم

امتلاكها لموارد ومزايا كتلك التي تملكها الدول النامية، مثل اليابان وكوريا الجنوبية. أليس من حق أي مواطن أن يتساءل لماذا يكون هو متخلفاً رغم مزاياه وموارده الطبيعية، والآخرون في عالم آخر من النعيم ؟ ما هو مصير تلك الأجيال التي عاشت وماتت وهي محرومة من العلاج والتعليم والرفاه ؟ هل يستطيع قادة معظم الدول النامية والسياسيين أن يجيبوا على مثل هذه الاسئلة، والمواطن يرى بعينيه أن الصراع يتم في كثير من الأحوال حول السلطة والمكاسب الشخصية وغيرها من البنود الصغيرة .. جميعها تعكس ضعف الهم الوطني، هذه التساؤلات تقودنا إلى أهمية ثقافة الاستراتيجية التي أول ما تشكله هو أن عدم وجود السلوك الاستراتيجي هو أكبر مهدد لمستقبل الدول، وطالما أن الأمر كذلك، ألا ينبغي الاهتمام بثقافة الاستراتيجية ووضعها في مقامها الذي يتناسب وأهميتها وخطورتها بمعنى ربطها بالمصالح الوطنية والأمن الوطني .

إن الاستراتيجية الوطنية بشكل عام ترتبط بالدولة وليس بالأفراد ولا بالأحزاب، بمعنى أن الغايات التي تسعى الاستراتيجية لتحقيقها هي غايات وطنية يلتزم ويؤمن بها الجميع وكذا الأهداف الاستراتيجية ونقاط الضعف والمهددات والقضايا الاستراتيجية الوطنية، وهناك قيم ومرتكزات ترتبط بالاستراتيجية فتصبح قيم استراتيجية مثل العدل والمساواة، وهناك مرتكزات استراتيجية تشمل كافة التفصيلات الواردة في المفاهيم المتخصصة للاستراتيجية التي وردت في هذا الكتاب، مثال لذلك سيادة النظام والقانون، خدمة مدنية تقوم على العلم والقانون، تحقيق المزايا النسبية العالمية للإنتاج الوطني، تنويع مصادر الدخل وتأمين الطاقة الآمنة الرخيصة، المحافظة على البيئة ... الخ، وهكذا فإن ثقافة الاستراتيجية لا تسمح بتداول هذه الغايات والأهداف ونقاط الضعف والمهددات والقيم والمرتكزات الاستراتيجية، كشأن يتصرف فيه الفرد أو الحزب يلتزم بها أو لا يلتزم، حسب مزاجه أو رؤيته الشخصية، فالبنود الاستراتيجية هي شأن دولة وليس أفراد أو حزب، وبالتالي فهي لا تستخدم في الانتخابات ولا في عمليات إدارة التنافس الحزبي، فطالما هي بنود وطنية فهذا يعني التزام الجميع بها فلا مجال لأحد أن يخرج عن قيمة العدل ولا سيادة القانون ولا السعي لتحقيق المزايا النسبية .. الخ، إذا تولى مقاليد الحكم. إن معظم الدول النامية تضيع وقتاً ثميناً في التداول والصراع حول مثل هذه البنود، والوضع

الطبيعي هو الاتفاق حولها والالتزام بها مـن الجميـع، ولتـتم إدارة التنـافس الحزبـي مـن خلال بنود أخرى غيرها كما هو الحال في الدول المتقدمة .

الاستراتيجية تعني صناعة المستقبل وتطبيقها يتطلب سـيادة النظـام والقـانون، وهـذا بدوره يتطلب رقي ثقافة ووعي السياسيين والموظفين الحكوميين بجانب الـوعي العـام، إن إدراك السياسي والموظف الحكومي بأن خروجه عن النظام وإن كـان بحسن نيـة لـصالح مستثمر أجنبي {على سبيل المثال} يهدد الاستراتيجية من المنظور الاستراتيجي، لأن هـذا التصرف والخروج عن النظام سيزرع الشك في ذلك المستثمر، وهذا شيء طبيعي لأن أي حكومة قادمة أو أي موظف آخر قد يلغي ذلك التمييز الذي منح له، وعندها سيكون قد أنفق ماله ووقته ويصبح رهينة لرغبات الموظفين والسياسيين، وهذا وضع لا يـستقيم مـع مناخ تطبيق الاستراتيجية، وهناك الفساد الذي يضر بالدولة ضـرراً بليغـاً، فطلـب رشـوة بمبلغ ألف دولار كتسهيل لأحد الموظفين قد يحرم الدولة من مشروع كان يمكـن أن يـوفر لها ألف وظيفة وعدة ملايين من الدولارات كرسوم وضـرائب، وهكـذا يمكـن تخيـل أثـر فساد مئات السياسيين والموظفين في تعطيل مستقبل الدولة، إن هذا يعبر عن سـيادة نظـام الافراد وعدم سيادة نظام الدولة، ولا سبيل لتحقيق مصالح الدولة دون سـيادة لنظامهـا، إننا يجب أن ننظر لهذا السلوك ليس كجريمة سرقة بل كجريمة تهدد الأمن الوطني وتعطـل المصالح الوطنية، بهذه القوة يتم تطبيق الاستراتيجية وهو ما يعبر عن جنب مـن جوانـب ثقافة الاستراتيجية .

من الأمثلة المهمة لسيادة القانون هو عدم الاطمئنان لتطبيـق القـانون، وإذا تم الحكـم لصالح شخص ما ضد الحكومة أو السياسي أو الوزير أو الموظف المعين، فإن واقع كـثير من الدول النامية يشير إلى إرث ضخم في كيفية معاكسة ذلك الشخص، فالوضع في هـذه الحالة يكون تحت سيطرة الشهوة والنزعة الشخصية الـتي ترغـب في الانتقـام، لـيس هـذا فحسب بل كثيراً ما نلاحظ أن حقد يكنه احد السياسيين أو الموظفين لزميل آخـر، يجعلـه يتصرف بطريقة تضر بالوطن، مثل أن يحجـب عنـه خبراتـه أو معلومـات مهمـة للعمـل الرسمي، أو السعي لتشويه سمعته وزحزحته عن الوظيفـة، وكـل ذلـك يمثـل سـلوكيات سلبية لا تتناسب مع الاستراتيجية.

إن ثقافة الاستراتيجية تعني عدم تضرر الدولة من أي سلوك سواء فردي من أحد المواطنين أو من حزب معارض، فكثيراً ما يتم استغلال مواطن بواسطة دولة اجنبية ضد بلده، وينجح ذلك في الغالب لعدد من الأسباب من أهمها ضعف ثقافة الاستراتيجية، ينطبق نفس الوضع في حالة الأحزاب حيث يؤدي ضعف ثقافة الاستراتيجية إلى تضرر الدولة من أحزابها أكثر من تضررها من القوى الأجنبية .

إن ثقافة الاستراتيجية تعني كذلك عدم التهاون في قيمة الوقت والعمل وعدم التهاون مع أي شخص أو مسئول فيما يتصل بالمسائل الاستراتيجية، إن ثقافة الاستراتيجية تعني التعامل مع سلوك الموظف {امشي وتعال بكرة} كجريمة تهدد المصالح الوطنية وليس كمخالفة يتم التسامح فيها. وهكذا يمكن رصد المئات من الأمثلة التي تحدث يومياً .

لكن مع ذلك يجب الإشارة إلى أن ثقافة الاستراتيجية هي ثقافة عامة يتسم بها القائد والعالم والموظف والأستاذ والمواطن .. الخ، لكن هناك أولويات في تطبيقها تقوم على أن ثقافة الاستراتيجية لا يتم الالتزام بها في القواعد بالشكل المطلوب إذا لم تلتزم بها القيادة السياسية، وهو ما يشير لأهمية الاتفاق الوطني حول الاستراتيجية أي خطة الوطن وليس الحكومة، وما يتطلبه ذلك من مشاركة الجميع فيها حكماً ومعارضة، ثم شيوع ثقافة الاستراتيجية في المستوى القيادي الذي يعني سيادة القانون والنظام وإرساء العدالة وعدم التمييز وعدم المحسوبية والعمل لصالح الوطن ... الخ، ثم يأتي التزام القيادة التنفيذية والجهاز الحكومي، وسيكون كل ذك سبباً لنجاح شيوع ثقافة الاستراتيجية بين المواطنين.

الموازنة بين السلطة السياسية والسلطة العلمية :

السرد أعلاه يقود إلى أهمية الحديث عن أهمية الموازنة بين السلطة الشعبية والعلمية، حيث أن التمثيل النيابي وحده لا يكفي لإدارة عمليات التخطيط للدولة إن لم يكن مصحوباً بالجوانب العلمية، وقد تحدثنا في هذا الكتاب عن مواصفات الحزب السياسي في القرن الحادي والعشرين وذكرنا أن القدرة على بلورة فكر استراتيجي في كافة الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والقدرة على التنفيذ الاستراتيجي، هي من أهم ما

يجب أن يوفره ذلك الحزب إن كان يود قيادة الدولة في خضم التحديات المحلية والدولية. وأن الخلل في معادلة الصراع بين الدول النامية والكبرى يعود بالقدر الأكبر إلى مستوى الأداء السياسي والحزبي، حيث قاد هذا الوضع إلى تخلف العديد من الدول النامية .

وحتى لا يستمر هذا الوضع المختل، فإن تصحيح المسار يعتمد في هذه المرحلة على الموازنة بين السلطة السياسية والعلمية. وحتى يكون الحديث مخصصاً في الجانب الاستراتيجي، فإننا نعني هنا علم الإدارة الاستراتيجية الذي اصبح علماً من العلوم البالغة الأهمية في تقدم الدول، ويعود ذلك من كونه يساهم بشكل أساس في تأهيل الدولة ومنظماتها حتى تطلع بمهامها في إدارة صراع المصالح وإدارة الشراكة الوطنية والعالمية، ويقود نحو بلورة التوجه والمسار الاستراتيجي للدولة.

إن نجاح وسائل التدخل الدولي والاستعمار بشكله الجديد تقوم بشكل أساس على ضعف الوعي الاستراتيجي، وهذا يعني أن ضعف الثقافة الاستراتيجية بالدولة تشكل ثغرة لنفاذ الاجندة الأجنبية، ولعل الواقع في بعض الدول النامية يشير إلى الكم الهائل من التدخلات الأجنبية التي حدثت نتيجة لضعف البنية الوطنية الداخلية الناجم عن ضعف ثقافة الإدارة الاستراتيجية .

عليه فإن المؤلف يرى أن التخطيط الاستراتيجي لأي دولة ينبغي أن يسعى في مراحله الأولى إلى إحداث تغييرات أساسية مهمة لنجاح التخطيط الاستراتيجي، يتجسد أهمها في تحقيق الآتي :

١. الاهتمام بالبناء الفكري في مجال الاستراتيجية في تخصصاتها المختلفة.
٢. نشر ثقافة خطة الوطن التي يشترك الجميع في الحكم والمعارضة في وضعها وتحقيقها.
٣. نشر ثقافة جديدة تقوم على ربط الخروج عن الاستراتيجية القومية وما يتصل بها من نظام وسياسات ومستوى سلوك .. الخ، بتهديد الأمن القومي .
٤. تأهيل قيادات استراتيجية للدولة والمنظمات في كافة التخصصات .
٥. نشر ثقافة الإدارة الاستراتيجية وسط القيادات الحزبية والقبلية والمجتمعية .
٦. صياغة تشريعات تحدد مواصفات وشروط القيادي السياسي سواء كان نائباً برلمانياً أو وزيراً أو محافظاً حاكماً أو حتى قائداً للدولة، سواء من خلال قانون الانتخابات

أو قانون الأحزاب أو القوانين واللوائح المتعلقة بتعيين الدستوريين، تتضمن الإلمام بالفكر الاستراتيجي القومي والأمن القومي وإدارة الوقت والجودة الخ، ويمكن تأسيس معهد قومي يتبع لرئاسة الدولة لتدريب القيادات لتنفيذ ذلك.

٧. أن يتضمن قرار التعيين في الوظائف الدستورية الالتزام بالاستراتيجية القومية وأن يتضمن قسم الدستوريين ذات الالتزام.

٨. وضع سياسات ولوائح تضمن تحديد شروط معينة لقيادة الخدمة المدنية وتحديد دورات حتمية في مجالات التخطيط الاستراتيجي والأمن القومي... الخ، كشرط للترقي نحو الدرجات القيادية .

٩. تدريس مواد التخطيط الاستراتيجي القومي بتخصصاته المختلفة، ضمن مقررات الجامعات في مستوى البكالوريوس والدراسات العليا .

١٠. المجاملة في العمل خلل أساسي يجب التخلص منه.

الفصل الثاني

التخطيط الاستراتيجي القومي

التخطيط الاستراتيجي على المستوى القومي

إن استعراض الحالات العملية يساهم في توضيح الشرح وبلورة الفكر حول علم التخطيط الاستراتيجي، عليه فقد رأينا استعراض الخطوات العملية للتخطيط الاستراتيجي وما قد يرتبط بها من معلومات مهمة. سنقدم في هذا الفصل نموذجاً للتخطيط الاستراتيجي في المستوى القومي عبر نموذج للتخطيط الاستراتيجي في مجال الزراعة، وستكون الدولة الافتراضية في هذه الحالة هي جمهورية السودان.

تحليل البيئة :

يبدأ التحليل الاستراتيجي من خلال أسلوب SIMPEST، ومن خلاله يتم تحديد الأوضاع الراهنة محلياً في ظل الأوضاع الإقليمية والدولية {أوضاع عناصر القوة الشاملة للدولة}.

التحليل الجيوستراتيجي :

وهو من أهم أنواع التحليل الاستراتيجي التي لا غنى للمخطط الاستراتيجي عنها، ولعل عدم اهتمام بعض الدول بهذا التحليل كان له دور في العقود الماضية من عدم استقرار وانفلات أمني وتذمر.

على خلفية التحليلين أعلاه تتم عمليات التحليل عبر الأسلوب الآخر SWOT، حيث يتم تبويب الأوضاع في شكل نقاط ضعف وقوة ومهددات وفرص.

إعداد التحليل بهذا التسلسل والكيفية يعطي نتائج أعمق تساعد في بلورة اهداف استراتيجية دقيقة وعميقة.

باستخدام وسائل جمع المعلومات والتحليل، تبدأ الخطوة الأولى بدراسة البيئة الخارجية في ضوء المعلومات الأولية عن بيانات تحليل البيئة الداخلية، حيث يسعى التحليل المبدئي إلى تحليل نقاط القوة التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق الفرص ومعرفة

ما قد يواجه تلك الفرص من مهددات، ومن ثم تتم العودة مرة أخرى إلى البيئة الداخلية لتحليلها بغرض معرفة نقاط الضعف التي قد تعترض الاستفادة من تلك الفرص المتاحة، ويمكن أن يكون التحليل أكثر تفصيلاً بحيث يحدد نقاط ضعف المنافسين أو الخصوم، ونقاط القوة الممكن تحقيقها في البيئة الخارجية والفرص الممكن صناعتها بجانب الفرص المتاحة. وسيتم التركيز على البيئة العربية كنموذج لتحليل البيئة.

بيانات التحليل :

من خلال دراسة البيئة العربية يمكن رصد البيانات التالية :

أولاً : السكان :

يقدر إجمالي عدد سكان العالم العربي في عام ٢٠٠٠م بنحو ٢٩٥ مليون نسمة، ويبلغ معدل نموه ٢,٣ ٪، وهو من بين أعلى المعدلات في العالم، ويبلغ معدل الخصوبة ٤,٤٪، ونسبة الإعالة ٧,٧ ٪.

الأراضي :

تبلغ المساحة الإجمالية للدول العربية حوالي ١٤٠٢ مليون هكتار، ولا تتجاوز الأراضي القابلة للزراعة حوالي ١٩٧ مليون هكتار أي نحو ١٤,١٪ من المساحة الكلية للدول العربية.

الموارد المائية :

تُعد المنطقة العربية من أفقر مناطق العالم في الموارد المائية، حيث يقع حوالي ٨٠٪ من أراضى الدول العربية في المناطق المناخية الجافة وشبه الجافة، ويمثل العالم العربي حوالي ١٠,٢٪ من مساحة العالم، ونحو ٥٪ من سكانه، إلا أن موارده المائية تمثل ما يقرب من ٠,٥٪ فقط من المياه العالمية المتجددة، ولا يتعدى نصيب الفرد العربي حالياً من الموارد المائية المتاحة حوالي ١,٠٠٠ متر مكعب في السنة بالمقارنة مع حوالي ٧,٠٠٠ متر مكعب في السنة للفرد على نطاق العالم ككل، و٥,٦٠٠ متر مكعب في آسيا، و ٣,٢٠٠ متر مكعب في إفريقيا، وتشير الدلائل إلى ظهور ملامح مشكلة العجز

المائي في بعض الدول العربية، وأنها سوف تظهر في بقية الدول العربية علي فترات متقاربة ما لم توضع سياسات وتتخذ ترتيبات وتنجز تطبيقات تعمل علي تغيير الوضع القائم.

من المتوقع في ضوء المعطيات القائمة أن ينخفض معدل نصيب الفرد إلى ٤٦٠ متراً مكعباً في السنة في عام ٢٠٢٥ م، وأن تصبح ١٣ دولة عربية تحت خط الفقر المائي، كل ذلك في ظل التهديد بتناقص كميات المياه التي ترد إلى المنطقة العربية من الخارج، وتشمل المياه الواردة عبر نهر النيل ونهري دجلة والفرات

تُعد الأمطار هي المصدر الرئيس للمياه السطحية والجوفية في العالم العربي بما فيها المياه المشتركة، ويقدر إجمالي حجم الهطول المطري الذي يتساقط علي الأراضي العربية بحوالي ٢٢٨٢ مليار متر مكعب في السنة، يبلغ نصيب السودان منفرداً حوالي ٥٠٪ منها، وأن الأمطار في العالم العربي تتسم بالتذبذب الشديد في معدلات الهطول، ويترتب علي ذلك موجات جفاف وتقلبات في إنتاج الغذاء.

تقدر جملة الاستخدامات المائية في الزراعة العربية بحوالي ١٦٦,٥ مليار متر مكعب حسب بيانات العام ٢٠٠١م، منها حوالي ١٥٧ مليار متر مكعب في السنة في الري السطحي، وتبلغ كفاءة هذا النظام حوالي ٣٨٪ بفاقد مائي يقدر بحوالي ٩١ مليار متر مكعب.

التحليل الجيوستراتيجي :

إن القطاع الغالب في السودان هو الرعي والزراعة الذي تتعدى فيه نسبة الرعاة والزراع ٧٠٪ من إجمالي السكان، ويأتي ذلك في إطار توفر أراض زراعية خصبة تعتمد على الأمطار.

على الرغم من ضخامة هذه الموارد والنسبة الكبيرة من السكان التي تعتمد عليها إلا ان الاهتمام بها خلال العقود الماضية كان ضعيفاً الشيء الذي كان له دور كبير في عدم الاستقرار.

عدم وجود أهداف استراتيجية لحصاد المياه في بعض المناطق ذات الموارد الهائلة من مياه الأمطار كمناطق غرب السودان.

ملاحظة :

عند رصد هذه المعلومة حول الغابات يجب إدراك تبعات هذا الوضع، مثال لذلك توضيح خطورة الغابات من حيث أثرها المباشر على المناخ والأمطار، فقد أثبتت الدراسات والأبحاث العلمية أن مناطق الغابات تنخفض فيها درجات الحرارة باثنتي عشرة درجة عن مناطق الصحراء المكشوفة، كما تزيد الأمطار في مناطق الغابات بنسبة ٣٠٪ عن المناطق المكشوفة، علاوة على كونها تساعد في حفظ مياه الري والتربة. وقد أوضح البروفسور ستيفن عميد كرسي الغابات في عام ١٩٧٤م، أن السودان سيواجه في المستقبل ظروف الأمطار المتقطعة، وقد حدث ذلك بالفعل، ولن تعود إلى طبيعتها إلا بعودة الغطاء النباتي كما كان في وضعه السابق.

بموجب هذا الوضع سيكون لزاماً على المخطط النظر إلى علاج هذا الموضوع باعتباره يشكل أحد التحديات التي ينبغي أن ينظر فيها كشأن استراتيجي.

بيانات أخرى مهمة :

يجب أن يشمل التحليل جمع البيانات عن الوضع الزراعي الراهن من حيث :

١. مساحات الأراضي الخصبة ومناطق توزيعها، نوع الري المستخدم.
٢. المساحات المزروعة بالري والمزروعة بالأمطار.
٣. نسبة التمويل إلى مساحات الأراضي الزراعية المتوفرة وعدد السكان .

مساحة الأراضي الزراعية	عدد السكان	نوع الري
التمويل		
الإنتاج في العام		

تحليل هذه البيانات بغرض معالجة الأوضاع الجيوستراتيجية، حتى يتم بلورة أهداف استراتيجية تراعي التوزيع الجغرافي للسكان ومساحات الأراضي الزراعية، حتى يتم تحقيق فرص عمل ودخل للمواطنين بتلك المناطق ومن ثم تحقيق أوضاع أمنية مستقرة.

قد يتضمن التحليل الجيوستراتيجي معلومات عن طول الحدود مع الدول الاخرى التي تصعب مراقبتها، هذا الوضع قد يقتضي وضع اهداف لإقامة قرى حدودية ومشاريع

زراعية وصناعية، باعتبار أن وجود أراضٍ خصبة غير مستغلة في ظل وجود حاجة للآخرين في الدول المجاورة قد يقود لخلق مشاكل، لذا يتم منعها مسبقاً بمثل هذه الترتيبات فضلاً عن كونها تؤدي أغراضاً أمنية وتخلق فرص عمل للمواطنين وتمكن من استغلال الموارد الطبيعية المتاحة.

٤. نسبة التمويل والأراضي والمشروعات الزراعية وفرص العمل بالولايات.

الولايات	المساحات المتوفرة	المساحات المستغلة	عدد المشروعات الزراعية	التمويل المتاح	فرص العمل
الولاية أ					
الولاية ب					
الولاية ج					
الولاية د					

تحليل هذه البيانات وغيرها مما يمكن اضافتها، توضح مدى وجود توازن في التنمية بين الولايات، حتى يتم استغلال الموارد الطبيعية للدولة في ظل تنمية متوازنة، وهكذا يتم وضع أهداف استراتيجية تحقق التوازن بين الولايات المختلفة بما يمنع مسبقاً حدوث أي أحقاد وغبن لعدم المساواة والعدل تنعكس إلى تهديد أمني.

٥. وضع البنى التحتية الزراعية

٦. وضع المزايا التنافسية، عناصر الإنتاج {مدخلات الإنتاج كالتقاوي والسماد و الكهرباء والرسوم الحكومية.. الخ. تحليل هذه البيانات لتوضيح أسباب ارتفاع التكلفة، فقد تكون المشكلة في ارتفاع تكلفة الكهرباء، فيتم حل هذه المشكلة من خلال الخطة الاستراتيجية برفعها للقطاع الاقتصادي، بل ان هذه المشكلة في ظل بيانات أخرى من تحليل البيئة الخارجية مثل تقييد دخول واردات زراعية للسوق العالمي يتم إنتاجها بكهرباء غير صديقة للبيئة، يقود لبلورة أهداف استراتيجية محددة تراعي الوضع الداخلي والخارجي.

٧. أوضاع الموارد البشرية في الزراعة والـري مـن حيـث العـدد والتوزيـع الجغـرافي والمؤهلات والخـبرات، هـذه البيانـات تـساعد في تحديـد اسـتراتيجيات التعلـيم والتدريب والتعاون الفني الدولي والإقليمي الخ.
٨. أوضاع السياسات الزراعية والمالية والنقدية والتـشريعات ذات الـصلة بالزراعـة وتحديد ما إذا كانت تشكل عقبة حتى يتم وضعها في الاعتبار عند التخطيط.
٩. اوضاع التمويل، من حيث المبالغ المتاحة، نسبة التمويل الموجه لكل صنف، نسبة التمويل الموجه للزراعة المروية والنـسبة الموجهـة للزراعـة المطريـة، مثـال لـذلك لاحظنا في إحدى الـدول الزراعيـة أن نـسبة تمويـل الزراعـة المرويـة يـساوي في المتوسط في الفترة من السبعينيات حتى التسعينيات ٩٠ ٪ بينما سكان الأراضـي المروية يساوي ١٥ ٪ من جملة السكان، وأن متوسـط التمويـل للزراعـة المطريـة لذات الفترة يساوي ١٠ ٪ على الـرغم مـن أن سـكان منـاطق الزراعـة المطريـة يمثلون ٨٠ من جملة السكان، هذا الوضع ساهم في تدهور الريف وبروز الأحقاد والغبن وزيادة معـدلات الهجـرة إلى المـدن، وتـدهور الأمـن والاسـتقرار بتلـك الدولة.
١٠. أوضاع القطاع الخاص.
١١. أوضاع المشروعات الزراعية.
١٢. معدلات الإنتاج والانتاجية .
١٣. معدلات استهلاك المياه.

نقاط القوة :

بيانات السودان :

وهي بيانات تجسد بعض نقاط القوة التي يمكن أن يضاف لها الموقع الاستراتيجي بـين العالم العربي والقارة الإفريقية فضلاً عن قربه من الأسواق العربية، وتوفر موارد بشرية.

الأراضي الزراعية :

يمتلك السودان أراضٍ زراعية خصبة تبلغ حوالي ٢٤٠ مليون فدان، يستغل منها حالياً ما لا يزيد عن ٤٠ مليون فدان، لا زال يزرع معظمها بالوسائل التقليدية وينجم عنها إنتاج ضعيف مقارنة بالدول التي تستخدم التقانة والوسائل الحديثة في الزراعة والري، والتي تصل إلى عشرة أضعاف في بعض الأحيان لمستوى إنتاجية السودان، وهذا يعني أنه يمكن إنتاج نفس الكميات الحالية في مساحة تقل عن ربع المساحة المزروعة حالياً، الشيء الذي يعني أن أرض السودان بالمفهوم العلمي المتقدم تعتبر بكراً لم تستغل بعد.

يمتلك السودان ثروة حيوانية ضخمة تبلغ حوالي ١١٦,٤٨٩,٠٠٠ رأس من الغنم والبقر والإبل والضأن، علاوة على ثروة غير محصورة من الحيوانات البرية.

تعتبر الغابات من أهم المصادر الاقتصادية في السودان، ومع أهميتها ظلت تتعرض إلى القطع غير المرشد مما أدى إلى تناقص مساحاتها بصورة ملحوظة، حيث تناقصت لتصل إلى ١٨ ٪ من مساحة السودان بعد أن كانت ٥٠ ٪ منه.

الفرص :

التحليل يجب أن يرصد الفرص المتاحة في العالم بشكل مفصل مع تحديد أوضاع التنافس والقدرات التنافسية.. الخ، نضرب فيما يلي المثل بالفرص في المنطقة العربية.

الفجوة الغذائية العربية :

تطور الفجوة الغذائية العربية لعدد من السلع الغذائية خلال الفترة ٩٨ – ٢٠٠٠م.

السلع	١٩٩٩م مليون دولار	٢٠٠٠م مليون دولار
القمح والدقيق	٢٦٢٥,٥	٣٢١٣
البقوليات	٢٦٩,١	١٨٨
البطاطس	١١٢	١٦٢,٤

الخضر	١٥٠	١٩٠,٧
الفاكهة	١٥٤,١	٣١٠,٤
سكر مكرر	١٣٢٣,٤	١٤٢٠,٢
زيوت نباتية	١٠٠١,٧	٨٦٦,٦
لحوم حمراء	٩٨٠,١	٩٩١,١
لحوم بيضاء	٥٧٧	٦٢٤
بيض مائدة	٤٧,٧	٤٥
ألبان	٢٠٥٧,٧	٢٠٤٠

المصدر : إعداد المؤلف اعتماداً علي بيانات : المنظمة العربية للتنمية الزراعية، الكتاب السنوي للإحصاءات الزراعية، المجلد ١٩، الخرطوم : ١٩٩٩م، ص ص ٧٢- ٢٩٨.

الغذاء العالمي :

على صعيد الغذاء العالمي يتوقع أن يرتفع الطلب على الغذاء نتيجة لزيادة السكان، ويقدر أن يرتفع الطلب على الحبوب بنسبة ٤٠٪ بحلول عام ٢٠٢٠ ليصل إلى ٢,٥٠٠ مليون طن، وعلى اللحوم بنسبة ٥٠٪ ليصل إلى ٣٢٠ مليون طن. هذا الوضع يتطلب زيادة الإنتاج الزراعي بنسبة ٤٠٪ بحلول عام ٢٠٢٠ [١٣٢].

هذه الأرقام تشير إلى أن العقد القادم هو عقد التحدي الزراعي، وأن تفاقم أزمة الغذاء العربي والعالمي في ظل شح الموارد العالمية يلقي بتبعات اساسية على الدول صاحبة الموارد الزراعية وعلى رأسها السودان، وبصورة أو بأخرى على الدول العربية.

المهددات :

البيانات السابقة تشير إلى أن الفرص المتاحة تواجه بعدد من المهددات التي يجب أن يراعيها التخطيط الاستراتيجي، أهمها هو الصراع الدولي حول المياه، وتهديدات مافيا الغذاء العالمي، بجانب ندرة المياه وارتفاع معدل الفاقد منها وتناقص الغطاء الغابي.

---

[١٣٢] استراتيجية الهيئة العربية للاستثمارالإنماء الزراعي : ٢٠٠٢ – ٢٠١٢، الخرطوم، ص ١٢.

١. هـذا الوضـع يقـود إلى ضـرورة بلـورة أهـداف اسـتراتيجية تتعلـق بـالأمن الاستراتيجي الذي سيكون مرتبطاً إلى حدٍ وثيق بـالأمن المـائي {ميـاه الأنهـار} {مياه الأمطار ومهددات البيئة}.

٢. كما سيقود نحو بلورة أهداف استراتيجية تتعلق بربط المصالح كوسيلة لتأمينها.

٣. وسيقود أيضاً لبلورة أهداف استراتيجية تتعلق بضبط وترشيد استخدامات الميـاه في المجال الزراعي.

٤. من أهم المهددات البيئية التي تواجه الزراعـة هـو تنـاقص الغطـاء الغـابي، هـذا الوضع يقود إلى بلـورة أهـداف اسـتراتيجية تتعلـق بتأسـيس عمـل اسـتراتيجي إقليمي ودولي، ليس في مجال المحافظة علـى البيئـة فقـط وإنمـا العمـل علـى مـد الغطاء الغابي شمالاً.

٥. تزايد حدة الهيمنـة والاحتكـار العـالمي للـشركات متعـددة الجنـسيات، تتطلـب استعداد نوعي من الشركات الوطنية مـسنوداً بترتيبـات سياسـية، لمواجهـة هـذا الوضع.

٦. من الأوضاع التي سيكشفها تحليل البيئة الخارجية، هو :

أ. موقف المزايا النسبية والقـدرات التنافـسية لكـل صـنف يـشكل فـرص بالنـسبة للـسودان، مـع تحديـد مـستوى الجـودة، المقارنـة بـين الوضـع الداخلي والخارجي تساعد في تحديد أهداف دقيقة.

ب. اوضاع التجارة العالمية الخاصة بالمنتجات الزراعية، فقـد نجـد أن بعـض المعلومات الخاصة بتجارة السكر على سبيل المثـال كخـروج أوربـا مـن السوق العالمي نتيجة رفع الدعم، يقود لبلورة أهداف استراتيجية في هذا الخصوص بل قد يقود للتفكير في عقد شراكات مع دول أوربيـة لتـأمين الحصص السوقية والتقنية الحديثة.

ج. أوضاع التنافس في الأسواق المـستهدفة، ضـخامة الـشركات وضـخامة المصالح في تلك الأسواق قد تقتضي بلـورة أهـداف بتأسـيس شـركات

كبيرة أو التحالف والتشارك مع شركات عالمية كبيرة لتقاسم المصالح ولتفادي هذه المهددات.

ملاحظة :

ينبغي للمحلل إدراك أن المهددات المتعلقة بالصراع الدولي حول المياه، وتهديدات مافيا الغذاء العالمي، وجانب ندرة المياه وارتفاع معدل الفاقد منها وتناقص الغطاء الغابي تواجه الدول العربية أيضاً، وبالتالي فإن هذا يقود إلى تعزيز فرص نجاح أي أهداف استراتيجية تتعلق بعمل استراتيجي سوداني عربي مشترك، وإذا استصحبنا الفجوة العالمية من الغذاء، فإن الفرصة لعمل شراكة سودانية عالمية، تصبح متاحة في مجال زيادة مصادر المياه وترشيدها وضبطها وحسن استخدام الأراضي الزراعية، ومن ذلك مد حزام المطر شمالاً واستخدام التقانة الحديثة في الزراعة وتعليم وتدريب الكوادر البشرية في الزراعة والري والصناعات الزراعية والغذائية.

كما أن هذه المهددات تتطلب ترتيبات استراتيجية في مجالات استخدام وتنمية وحماية الموارد المائية العربية التي تقود لتحقيق مصالح وطنية أفضل.

نقاط الضعف :

من أهم نقاط الضعف المتعلقة بالزراعة :

١. الأساليب التقليدية في الزراعة والري وحصاد المياه

٢. بالرغم من ضخامة الفرصة الزراعية المتاحة، إلا أن السودان، لا زال متخلفاً في الزراعة واستخدام الأساليب الحديثة في الري والزراعة، ومن المؤشرات على تخلف وسائل الزراعة في السودان، أن السودان يزرع ٩٠ ٪ من مساحة الحبوب في العالم العربي {الفترة ١٩٩٢ م – ١٩٩٤م}، إلا أن إنتاجيته لم تتعد ٤٥٪ من الناتج العربي.

٣. ارتفاع تكلفة التمويل وتعدد الرسوم الحكومية.

٤. ضعف البنيات التحتية.

٥. ضعف التمويل.

٦. ضعف القدرات في الإدارة الدولية والإدارة الاستراتيجية.

٧. ضعف القدرات البشرية والمؤسسية.

٨. تدني مستويات الإنتاجية.

٩. ضعف القدرات التنافسية.

١٠. تدنى مستوى الجودة.

ملاحظة :

يساهم وضوح الأهداف على البيئة الدولية في كشف نقاط الضعف، مثال لذلك ارتفاع تكلفة الإنتاج الزراعي { راجع تكلفة الزيت في الفصل الثالث من هذا الباب}.، كما أن التعامل مع سوق عالمي كشف الضعف في القدرات الإدارية التي تستطيع التعامل مع السوق العالمية، كما أن ضخامة الإنتاج المطلوب كشفت العجز في البنيات.. وهكذا فإن وضوح نقاط الضعف يساعد في وضع أهداف استراتيجية أو سياسات لعلاجها، وعلى العكس يمكن تصور الوضع حيث يتم صياغة أهداف وسياسات تتناقض في كثير

من الأحيان وتتشتت في اتجاهات عديدة وبالتالي التصرف في موارد ضخمة دون أن يكون ذلك موجهاً تجاه أهداف محددة.

الميزة النسبية للزراعة السودانية :

إن الأوضاع الإقليمية والدولية والأمنية تفرض على الدول العربية ودول العالم العمل للاستفادة بأقصى حد ممكن مما يملكه السودان من موارد طبيعية {مياه، أراضى وثروة حيوانية وسمكية وغابية}، وما يتطلبه ذلك من تخطيط وتمويل وتنسيق وتطوير واستخدام للتقنيات الحديثة، ومن هنا فإن إدراك التخطيط الاستراتيجي لهذه الحقيقة هو أمر مهم، كما أن إدراكها على المستوى العربي القومي والعالمي هو أكثر أهمية، من هنا تبرز أهمية الميزة النسبية السودانية في المجال الزراعي باعتبارها أحد أهم الأركان المطلوبة للشراكة والتكامل العربي السوداني أو السوداني العالمي، بما يؤدي إلى الاستفادة المثالية من الأراضي الزراعية السودانية، والاستفادة المثالية من المياه، عبر التقنية الحديثة ورفع الكفاءة الإنتاجية، فضلاً عن أن الشراكة الدولية السودانية تساهم إلى حدٍ كبير في تأمين حصة السودان من المياه وتحجيم الحرب الشرسة حول المياه.

من خلال البيانات أعلاه يمكن ملاحظة الآتي :

١. إن موارد السودان الطبيعية ضخمة بحيث إن السوق المحلي لا يستوعبها بما يقود إلى إطلاق صفة العالمية عليها.
٢. من أهم الموارد السودانية الأرض الزراعية.
٣. أوضاع عربية تتضمن وجود فجوة غذائية عربية ومهددات تتعلق بالمياه.
٤. الموارد الزراعية المتوفرة في العالم محدودة وعلى رأسها موارد السودان.
٥. البنود أعلاه تعني ضمناً أن السودان والسوق العربي تشكل مسرحاً لصراع دولي حول المصالح، وهو وضع يشكل تهديداً للتخطيط الاستراتيجي السوداني والعربي، الشيء الذي يتطلب ترتيبات استراتيجية لمقابلة ذلك تتجسد في كيفية مواجهة الصراع الدولي حول المصالح، كما يتضمن كيفية تحقيق الاستقرار السياسي محلياً كمطلب لتحقيق المصالح.

رؤية القطاع الزراعي :

قوة زراعية ذات قدرات ومزايا تنافسية عالمية وحصص استراتيجية زراعة عربية وعالمية.

رسالة القطاع الزراعي :

في ظل البيانات والمعلومات الناجمة عن التحليل يمكن صياغة رسالة القطاع الزراعي **لتشمل المحاور الآتية :**

١. استهداف السوق العربي والسوق العالمي.
٢. العمل لتوفير إنتاج زراعي بمواصفات عالمية.
٣. الاستغلال المثالي للموارد الأرضية والمائية.
٤. تنمية الموارد المائية.
٥. تحقيق المزايا والقدرات التنافسية العالمية في مجال الإنتاج الزراعي والزراعي الصناعي.
٦. بناء شراكة سودانية عربية، وسودانية عالمية في مجال الغذاء وتنمية الموارد المائية واستغلال الموارد الأرضية.
٧. تحقيق الأمن الغذائي الوطني.

ملاحظة :

بتحديد الرؤية الرسالة والاتفاق عليها في إطار الاتفاق الوطني الاستراتيجي أو التخطيط الاستراتيجي القومي، يجعل الصورة واضحة أمام الكل في توجهات واهتمامات الدولة، ومثال لذلك أن استهداف السوق العالمي أو العربي أصبح محدداً كما أن المهددات ونقاط الضعف واضحة وبالتالي فإن الاجماع الوطني على هذه المصالح الاستراتيجية والإجماع الوطني على المهددات ونقاط الضعف الوطنية يعني التفاعل بصورة أفضل مع البيئة الدولية، وبالتالي منع أي عمل مضاد أو متناقض أو غير مناسب بواسطة أحد الأطراف السياسية أو التنفيذية. لن نجد أحداً يقف ضد الشراكة الدولية أو يقرر سياسات تجهض تحقيق المزايا النسبية الزراعية العالمية.. الخ، وهذا هو المدخل الأول

لتحديد المسار الاستراتيجي للدولة في المجال الزراعي. ويمكن ملاحظة تكامل الخطط الاستراتيجية في المجالات الأخرى لخدمة هذا التوجه الاستراتيجي، مثال لذلك الخطط الاستراتيجية في مجال العلاقات الخارجية التي سترى الأمر واضحاً وبالتالي ستعمل على بلورة رؤية استراتيجية وأهداف استراتيجية تدعم وتعزز التعاون الدولي في مجالات الزراعة والمياه وتنمية الموارد المائية والحصول على الخبرات والتقنيات الحديثة والحصول والحفاظ على حصص استراتيجية في الأسواق العالمية، كما سنجدها تتجه لدعم الترتيبات الاستراتيجية المطلوبة لإدارة الصراع الدولي حول المصالح مثل الدخول في تكتلات إقليمية، كما سنلاحظ أن الاستراتيجية الاقتصادية ستعزز من الاستراتيجية الزراعية من خلال الأهداف الاستراتيجية التي تعمل على تحقيق المزايا النسبية الزراعية، وسنجد أن الاستراتيجية التعليمية ستعمل على توفير كوادر زراعية بكم محدد وبمواصفات محددة تستطيع التعامل مع التقنيات الحديثة في الري والزراعة، وكوادر بكم محدد وبمواصفات عالمية في مجالات الزراعة الصناعية الخ، وعلى العكس من ذلك سنلاحظ كيف يكون الأمر ضبابياً في حالة عدم وضوح التوجهات الاستراتيجية.

الأهداف الاستراتيجية للقطاع الزراعي

حتى يتم تحقيق هذه الرسالة يجب تحديد الأهداف الاستراتيجية الزراعية، أهمها اقتطاع حصص استراتيجية للمنتجات الزراعية في أسواق العالم.

في هذا الخصوص ومن واقع الموارد والإمكانات المتاحة والممكن إتاحتها، يجب تحديد أهداف واضحة عن الحصص الزراعية المطلوب تحقيقها، **مثال لذلك :**

١. الحصول على ٢ مليون طن زيوت نباتية بالسوق العربي.
٢. الحصول على ٣ ملايين طن ألبان.
٣. الحصول على ٢ مليون طن سكر مكرر.
٤. الحصول على ٥٠٠ ألف طن بقوليات.
٥. وإذا امتد التحليل إلى أكثر من ذلك فقد تبرز أهداف أخرى مثل اقتطاع حصة معينة في مجال صناعة الأخشاب والأثاثات.

٦. وقد تشمل استراتيجية القطاع الزراعي تحقيق أهداف تتعلق بآخرين مثل توفير كميات معينة من النباتات الطبية، قد تكون مطلوبة بواسطة القطاع الصناعي الصحي لتحقيق أهداف استراتيجية تتعلق باقتطاع حصص استراتيجية على المدى البعيد في مجال الدواء بالأعشاب، لاقتناص فرصة الوعي العلمي بآثار الدواء الكيميائي، أو لتوفير مدخلات صناعات دوائية معينة الخ.
٧. قد يتطلب التخطيط الاستراتيجي تحديد أهداف استراتيجية يتم من خلالها إجراء تغيرات استراتيجية معينة في البيئة الدولية، مثل تحويل الأنماط الاستهلاكية نحو شراب الكركدي، باعتباره ترتيب استراتيجي نحو جعله مشروباً عالمياً.

ملاحظة :

من أهم صفات التخطيط الاستراتيجي هو المبادرة والجرأة، لذا قد نجد أن التخطيط الاستراتيجي يتجه نحو بلورة أهداف تتعلق بتحقيق الريادة أو التميز في جوانب جديدة مثل صناعة الدواء غير الكيميائي، وهو توجه يجد الدعم والقبول من الجمهور العالمي، ويستند على عناصر قوة مهمة وهي وفرة هذه النباتات في السودان، وقد يقود إلى تأسيس شراكات دولية لتوفير التقنية أو فتح الأسواق الخ.

كما يرجى ملاحظة أن الجرأة قد تتجه نحو تحديد هدف استراتيجي لتحويل الكركدي إلى مشروب عالمي، وهو هدف لو تم تحقيقه فسيكون له آثار أساسية من توفير وظائف لعدد ضخم من المواطنين و توفير دخل كبير للدولة، وهو مشروب يتمتع بطعم يؤهله للعالمية.

ومن المهم إدراك أن هذا التوجه في مجال الكركدي على سبيل المثال قد يتطلب دعماً وترتيبات استراتيجية كالدخول في تحالفات أو شراكات دولية معينة الخ، باعتباره يدخل في إطار صراع المصالح مع شركات المشروبات الغازية العالمية.

من واقع نتائج التحليل، فإن هذا الهدف الاستراتيجي يتطلب تحقيقه بلورة أهداف استراتيجية أخرى وتحديد وسائل وسياسات معينة، مثال لذلك :

١. التحول نحو العالمية يقود نحو تحقيق التأهل لشروط العالمية.

٢. زراعة ٢٤٠ مليون فدان من الأراضي يحتاج إلى مياه بكميات ضخمة، هذه الحقيقة تقود إلى بلورة أهداف وسياسات توفير المياه على المدى البعيد مثل :

أ. العمل على نقل حزام السافنا { حزام المطر) شمالاً، بغرض زيادة معدلات الأمطار وزيادة الرقعة التي تهطل عليها وتغيير التركيبة المناخية، هذا التوجه الاستراتيجي قد يتطلب تحقيقه عقوداً من الزمان، وأن وضوح الهدف الاستراتيجي الزراعي يساهم في تحديد هذا الهدف، وأن وضوح هذا الهدف أي نقل حزام المطر ينعكس على السياسات المطلوبة محلياً وعلى العلاقات الدولية للسودان وكذا على شروط الشراكة السودانية الدولية.

ب. إن إهدار أو سوء استغلال المياه والأراضي بالسودان نتيجة استخدام تقنيات متخلفة أو عدم توفر التمويل أو عدم توفر الأسمدة والمبيدات والآليات المطلوبة لذلك، يقود إلى أضرار تنعكس على الأسرة الدولية، بمعنى أن تبديد مياه السودان وسوء استغلال أراضيه الزراعية هو تبديد لموارد عالمية، هذا الوضع مدخل لشروط الشراكة الدولية التي يتم من خلالها توفير رؤوس الأموال والتقنيات الحديثة في الري والزراعة فضلاً عن ترتيبات دخول الأسواق العالمية واقتطاع حصص فيها.

ج. تأسيس مشروعات لحصاد مياه الأمطار.

السياسات : ومن أهمها :

١. الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي باعتباره عنصراً أساسياً ملحاً في بناء الدولة وتحقيق التنمية الزراعية.
٢. الاهتمام بالغابات وزيادة رقعتها.
٣. الاهتمام بحصاد المياه.
٤. دعم وتأهيل الشركات والمؤسسات السودانية الخاصة باعتبارها هي التي ستتولى إدارة حوار المصالح نيابة عن الدولة في المرحلة القادمة، بما يمكنها من

مواجهة زيادة حدة التنافس و انفتاح الأسواق العالمية وزيادة درجة تعقيد وتأثير البيئة الدولية.

٥. استخدام تقنيات الري والزراعة الحديثة.
٦. التأسيس لعمل استراتيجي سوداني دولي مشترك في مجال إدارة واستخدام المياه.
٧. الاهتمام بالبحث العلمي الزراعي باعتباره عنصر مفتاحي للمصالح الاستراتيجية الوطنية، وإنشاء مراكز للبحوث الزراعية والبحوث الزراعية الصناعية.
٨. رفع الوعي المائي بمشاكل الموارد المائية.
٩. الاهتمام بالأعشاب الطبية والنباتات العطرية.
١٠. إنشاء مراكز تدريب متطورة في مجالات الزراعة والري والإدارة.

في المجال الاستراتيجي القومي :

طاما أن القطاع الزراعي هو القطاع القائد، فإن نتائج الاستراتيجية الزراعية سيتم انطلاق التخطيط في القطاع الاقتصادي على خلفيتها، فيتم تحدد أهداف استراتيجية في مجال الصناعة الزراعية والغذائية والغابية والدوائية والمائية، بجانب المجالات الاقتصادية الأخرى التي لا تتصل بالزراعة.

كما ينبغي أن يحقق التخطيط الاستراتيجي القومي { فيما يتعلق بالقطاع الزراعي } عدداً من الأشياء، يتم من خلالها توفير المناخ المناسب والأوضاع الاقتصادية والسياسية المطلوبة لنجاح التخطيط الاستراتيجي الزراعي، أهمها :

في المجال الاستراتيجي الاقتصادي :

تحقيق الأهداف الاستراتيجية الزراعية على الوجه المطلوب يتطلب سنداً من القطاع الاقتصادي الكلي، بما يقود نحو توفير الأوضاع الملائمة للتخطيط الاستراتيجي الزراعي، ويمكن فيما يلي رصد أهم أهداف التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي فيما يتعلق

بموضوعنا { يرجى ملاحظة أن الأهداف الاقتصادية أدناه قد تخدم أغراضاً أخرى بجانب الزراعة، كما يرجى ملاحظة التعليق المصاحب }.

١. تحقيق وبناء قدرات ومزايا تنافسية وطنية من منظور عالمي.

{لا يمكن للقطاع الزراعي تحقيق أهدافه بمعزل عن ترتيبات اقتصادية تحقق المزايا التنافسية العالمية}.

٢. الدخول فى تكتلات اقتصادية وسياسة لتعزيز الموقف التفاوضي و الأمني للدولة.

{الأهداف الزراعية المحددة تضع السودان في مسرح الصراع الدولي، وهو وضع يتطلب ترتيبات تعزز الموقف التفاوضي والأمني من الناحية الاقتصادية ومن الناحية السياسية كما سيرد لاحقاً}.

٣. التجسيد لمبدأ الانتقال الإيجابي لرؤوس الأموال الأجنبية الذي يصطحب حركة المال مع الحصول على التقنية والحصص الاستراتيجية في أسواق العالم.

{ضخامة الأهداف في ظل التحديات الخاصة، الري والزراعة الخ، تعني الحاجة لتمويل ضخم و تقنيات حديثة..الخ قد لا تتوفر محلياً، وهذا بالضرورة يتطلب تعاوناً دولياً أو شراكات دولية تحقق الانتقال الإيجابي الذي يتيح لها التمويل والتقنيات وتأمين الحصص الاستراتيجية في الأسواق. وأرجو أن أشير هنا إلى أنه حتى لو توفر التمويل والتقنيات محلياً، فإن تبادل المصالح الدولية قد يفرض مثل تلك الشراكات الدولية التي تؤمن مصالح جميع الأطراف كما حدث بالنسبة لليابان التي قبلت الدخول في شراكات دولية لتأمين أسواقها، لا لحاجتها لتمويل أو تقنيات معينة }

٤. إنشاء البنيات الأساسية المطلوبة للإنتاج الزراعي.

٥. أن تسعى الأهداف الرئيسية للتخطيط الاقتصادي الإستراتيجي إلى :

أ. تعزيز مبدأ التخطيط منظور عالمي.

ب. الاستجابة للمهددات والمخاطر الدولية.

ج. الاستجابة لمتطلبات التجارة الدولية والنظام الاقتصادي العالمي الجديد.

د. الترتيب لمعادلة شراكة سودانية عادلة مع الأسرة الدولية

{ التخطيط من منظور محلي لا يلبي التعامل مع البنود أعلاه }.

٦. وأن يفرز فلسفة اقتصادية تقوم على :

أ. سياسات مالية ونقدية متوازنة.

ب. خلق بيئة جاذبة تلقائياً وليس عبر قانون تشجيع الاستثمار فحسب.

ج. تعزيز ودعم التكامل والارتباط والتناسق بين الأنشطة في الدولة.

د. خلق الارتباط والتكامل بين صغار المزارعين الوطنيين والشركات الكبرى.

٧. أن يفرز سياسات تعمل وتشجع على :

أ. وضع السياسات المالية من منظور عالمي يتيح للدولة وشركاتها تحقيق المزايا النسبية العالمية.

ب. إنشاء شركات المساهمة العامة

ج. دخول الشركات السودانية في تكتلات كبرى

د. استجلاب التقنية المتطورة والاهتمام بالتطور التكنولوجي والمعلوماتي.

ه. استخدام الأساليب العلمية في الإدارة

و. العمل على استخدام أساليب إدارة الأعمال لإدارة المشروعات العامة باعتبارها وسيلة لا غنى عنها للتعامل مع ظروف العولمة والمنافسة الدولية الشرسة، وذلك وفق الشروط والعوامل المطلوبة لنجاحها.

ز. العمل على استيفاء متطلبات النظام الدولي للحفاظ على البيئة.

ح. الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية باعتبارها أحد مقومات تنمية قدرة المنظمات المعاصرة لتحقيق ميزة تنافسية عالمية، ويتم عبرها تفهم واستيعاب البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتفاعل الجيد معها.

في المجال السياسي :

إن تحقيق الأهداف الاستراتيجية الزراعية وما تتطلبه من أهداف وتوجهات اقتصادية يساهم في بلورة أهداف استراتيجية على المستوى الاستراتيجي السياسي، أهمها :

١. تعزيز القدرات التفاوضية للدولة من خلال الدخول في ترتيبات إقليمية من شأنها بناء كتلة سياسية أكبر مثل دعم بناء كتلة وادي النيل، والتي يمكن أن تدعم الاستقرار المحلي كذلك، كما تساهم في خلق سوق إقليمية تشكل قاعدة اقتصادية ضخمة تنطلق من خلالها الشركات والمؤسسات السودانية نحو العالمية.
٢. تعزيز الاستقرار السياسي من خلال تحديد المسار الاستراتيجي للدولة الذي يحدد الأهداف الاستراتيجية للدولة وقيمها ومرتكزاتها الاستراتيجية التي لا يجوز الخلاف عليها.
٣. تعزيز الإرادة الوطنية .
٤. بلورة وتحقيق شراكة بين السودان والدول العربية وبين السودان والأسرة الدولية تسعى إلى تنمية الموارد المائية مثل دعم مشروع نقل حزام المطر شمالاً والحفاظ على الغابات والبيئة، واستجلاب التقنيات الحديثة في الري والزراعة والتدريب عليها.
٥. ترقية السلوك والأداء السياسي الذي يقود لتوفير المناخ الملائم للاستثمار ولإدارة الشركات الدولية. إن ضخامة التمويل وضخامة العمل الذي يمكن أن يتم يمكن أن يفوق مئات المليارات، وهذا بالضرورة لا يمكن أن يتم إلا في ظل المناخ المناسب وأهم مؤشراته الشفافية، المؤسسية، سيادة النظم وسيادة القانون، عدم التمييز، الالتزام بالمسار الاستراتيجي.
٦. تحقيق مفهوم الأمن الاستراتيجي من خلال الشراكة الدولية، فنجد أن وضوح الأهداف الاستراتيجية ينعكس على السياسات المطلوبة محلياً وعلى العلاقات الدولية للسودان وكذا على شروط الشراكة السودانية الدولية، مثال لذلك سنجد أن استراتيجية العلاقات الدولية ستعمل على دعم التوجهات الإقليمية والعالمية ليس لمد حزام السافنا شمالاً فقط، وإنما كذلك لدعم ومساندة الحفاظ على الغطاء الغابي في كل منطقة البحيرات بوسط وشرق إفريقيا، بل وتمتد إلى أي نطاق يمكن أن يمتد أثره على التخطيط الاستراتيجي السوداني.

في مجال استراتيجية التعليم :

سنجد أن رسالة أهداف الاستراتيجية التعليمية ستتجه نحو ثلاثة محاور يتم من خلالها بلورة الشراكة بين المؤسسات التعليمية والدولة :

١. يمكن للقارئ أن يضع نفسه مكان وزارة التعليم، ومن ثم يتصور ما هو مطلوب منه فقط تجاه زراعة ٢٤٠ مليون فدان وتجاه تصنيع المنتجات الزراعية وتصديرها وإدارة عمليات التجارة الخارجية المتعلقة بها وما يعنيه ذلك من دخول ميدان التنافس الدولي، إن هذا الوضع يعني ضرورة إجراء تغيير استراتيجي يقود نحو توجيه التعليم تجاه الأهداف الاستراتيجية المطلوبة، وحينها ستتحدث الأرقام : كم ستحتاج الدولة من الزراعيين المؤهلين بالتقنيات والعلوم الحديثة، لزراعة ٢٤٠ مليون فدان خلال عقدين من الزمان {مثلاً}، إن جداول الوضع الراهن التي وضعناها في التحليل مقارنة مع البيانات التي تحدد العدد المطلوب من كل تخصص لتنفيذ الاستراتيجية، سيقود لتحديد معالم استراتيجية التعليم في مجال الزراعة والصناعة الزراعية والغذائية، وهكذا بقية التخصصات.
٢. إن كل ذلك يتم تحت قيود التوجهات العالمية للخطة الاستراتيجية، وهذا يعني توفير الكم المطلوب {كم من الثانويين وكم من الجامعيين وكم من الدراسات العليا}، وكل ذلك بالمواصفات المطلوبة للتوجه العالمي.
٣. وبالتالي ستنتشر مدارس جديدة مثل : مدارس صناعة السكر، صناعة التعبئة، الصناعات الجلدية، مدارس الإنتاج الحيواني، مدارس صناعة الحلويات والمخبوزات، الغزل والنسيج، المدارس الفنية الزراعية وتشمل تقنيات الزراعة والري واستخدام وصيانة الآلات الزراعية، واستخدام وصيانة الآلات والأجهزة الخاصة بالصناعات الغذائية.. بل وستشمل مجالات الإدارة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية الخ وكذا يتبعها المعاهد ومراكز البحوث في تلك المجالات وغيرها.

٤. وكـذا في المـستوى الجـامعي سـتتجه الاسـتراتيجية نحـو تـوفير كـوارد زراعيـة واقتصادية وإدارية وكوادر في الإعلام الاقتصادي الخ، وذلك بـالكم المطلـوب، ووفق المواصفات المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الزراعية مثل أن تكون الكوادر ذات قدرات تتناسب مع تحديات البيئة العالميـة ومـا يـشمله ذلـك مـن معرفة التطورات العلمية في التخصص المعين مثل الري المحوري والري بـالتنقيط والري بـالكمبيوتر وتقنيـات الزراعـة المختلفـة الخ وتقنيـات التعبئـة {بالنـسبة للزراعيين والزراعيين الصناعيين}، وتـوفير إداريـين واقتـصاديين ذوي قـدرات عالمية تشمل التطورات العلميـة في مجـالات الإدارة والاقتـصاد وقـوانين ونظـم التجارة العالمية والتجارة الإلكترونية، والقدرة على التعامـل مـع البيئـة الدوليـة مثل إجادة اللغات الأجنبية والتعامل مع التقنيات الحديثة والقدرة على الـتفكير الاستراتيجي.

٥. ستتجه الاستراتيجية التعليمية إلى بلورة أهداف اسـتراتيجية إضـافية تـضمن أن يشمل تأهيل الكوادر الوطنية قيم مهمة لإنجاز التوجهات الاستراتيجية كاحترام الوقت والعمل وإتقانه.

٦. كما ستتجه نحو إعداد البحوث والتقنية المطلوبة لتحقيق الأهداف الاسـتراتيجية الزراعية، وفي بعض الجوانب ستنطلق الأبحاث من منظـور عـالمي ولـيس محلـي فقط.

٧. توفير خدمات علمية بمستوى عالمي للدولـة ومؤسـساتها الزراعيـة، مثـل إقامـة مراكز بحوث تقـدم خـدمات في المجـالات الزراعيـة، ومـن الأمثلـة علـى ذلـك تركيبات التسمين أو إنتاج اللبن، أو تحسين الإنتاجية.

في مجال الإعلام :

ستتجه الاستراتيجية نحو بلـورة أهـداف اسـتراتيجية يـتم مـن خلالهـا تحقيـق الـسند المطلـوب لتحقيـق الأهـداف الاسـتراتيجية الزراعيـة، مـن تـرويج وتعريـف بالأوضـاع

الاقتصادية، وإجراء التغييرات الاستراتيجية المتعلقة بالأنماط الاستهلاكية، والمساهمة في إرساء القيم المطلوبة الخ.

الفلسفة :

لا يكتمل التخطيط الاستراتيجي إلا بتحديد الفلسفة، وفيما يتعلق بالجانب الزراعي سنجد أن الفلسفة ستعمل في إطار الفلسفة القومية بجوانبها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والأمنية، وهي يمكن أن تدور حول تحقيق أربعة أمور هي :

١. توفير الأوضاع المحلية المناسبة للاستثمار الزراعي.
٢. توفير الأبعاد الأمنية {الأمن المائي، تأمين الأسواق}.
٣. تحقيق الميزة النسبية العالمية.
٤. التوزيع العادل للدخل القومي بين الكبار والصغار {الشراكة الداخلية العادلة}.
٥. التنمية المتوازنة.

هناك العديد من التوجهات التي يمكن الاعتماد عليها في هذا الخصوص، سنضرب مثالاً لذلك، بالفلسفة التي تناولناها في الاستراتيجية الاقتصادية من هذا الكتاب التي في حالتنا هذه ستتجه نحو تحقيق العديد من الأمور أهمها :

أولاً :

تحقيق الميزة النسبية العالمية التي تتطلب بجانب أمور أخرى، خفض التكاليف من رسوم وأجرة عمال ورفع مستوى الجودة، مع فك التناقض بين الأهداف الاستراتيجية المتعلقة برفع مستوى الدخل والمعيشة بالنسبة للمواطن وتوفير فرص عمل للمواطنين، ورفع مستوى الخدمات بواسطة الدولة، وكلاهما يتناقضان مع مبدأ خفض الأجور والرسوم.

هذا الأمر سيقود إلى التخطيط من منظور عالمي لوضع السياسات المالية والنظم الاقتصادية الوطنية، وسيقود كذلك للبحث عن الحصص الاستراتيجية في الأسواق العالمية، وهو وضع تلقائي تحدده موارد السودان وحاجة العالم للإنتاج الزراعي ؛ الغرض **من ذلك هو:**

١. إتاحة الفرصة للإنتاج الضخم الذي يتيح فرص عمل لعدد كبير من المواطنين في ظل أوضاع تضمن أن كلا منهم يعمل بطاقة إنتاجية كبيرة تسمح بمحاسبته بأجر منخفض على الوحدة، إلا أن كلا منهم يحقق دخلاً كبيراً بسبب الإنتاج الكبير.
٢. مساعدة الدولة في تعويض رسومها المخفضة من خلال توسيع نتيجة الوعاء التمويلي.
٣. وبالتالي تحقيق شراكة وطنية عادلة.

ثانياً : تحقيق أوضاع تتعلق بالأمن الاستراتيجي، يتجسد ذلك في :

١. الدخول في شراكات دولية عملاً بمبدأ أن ربط المصالح يجسد أهم الوسائل لتأمينها، وهو مبدأ ينعكس على الجوانب المتعلقة بأمن المياه حيث إن ارتباط القوى الدولية المؤثرة بالشراكة السودانية ينعكس في تأمين تلك المصالح، يساعد في ذلك أن الحاجة العالمية لأراضي السودان التي لا يمكن نقلها إلى مكان آخر بل يتحتم استغلالها وبالتالي حتمية تنمية الموارد المائية المطلوبة لاستغلالها.
٢. كما تساعد الشراكات الدولية في الحصول على حصص استراتيجية في أسواق العالم، وتأمين الانتقال الإيجابي لرؤوس الأموال والتقنية، ودعم التوجهات المحلية المتعلقة بتنمية الموارد المائية والاستغلال الأمثل للموارد الأرضية والمائية.
٣. الشراكات أعلاه قد تتم بصورة غير عادلة وهو أمر طبيعي في ظل الأطماع الدولية {مثال لذلك مشروع الشرق الأوسط الكبير الذي سبق وتناولناه في هذا الكتاب}، لذا سنجد أن الفلسفة تتضمن وجود الترتيبات الاستراتيجية الوطنية وعلى رأسها الاتفاق الوطني الاستراتيجي بجانب التكتلات السياسية مثل بناء كتلة تبدأ بوادي النيل، والتي من شأنها تعزيز القدرات التفاوضية في حوار المصالح الدولية المشار إليه أعلاه.

ختام :

هكذا نلاحظ كيف أن التخطيط الاستراتيجي يقود إلى تكامل وتناسق الأنشطة الداخلية سياسياً واقتصادياً واجتماعياً، وكيف أنه يمنع الاضطلاع بأنشطة غير مطلوبة، وكيف أنه يحدد الرؤية الوطنية ويحدد المسار الاستراتيجي، ويرفع من مستوى الهم الوطني من أجل تحقيق أهداف وتطلعات كبرى.

كما أود أن انبه إلى ضرورة وضع بيانات التحليل في شكل يوضح قراءتها وتحليلها مثل وضعها في جداول و رسوم بيانية الخ.

الفصل الثالث

التخطيط الاستراتيجي للشركات الصناعية

شركة { س } لصناعة الزيوت النباتية

التحليل الاستراتيجي :

رغم اهتمام الكتاب بالتخطيط الاستراتيجي للدولة فإننا نرى إفراد حالة للشركات الخاصة، وذلك لعدد من الأسباب أهمها هو ما يتعلق بوضعية الشركات في خارطة تحقيق المصالح الاستراتيجية للدول، حيث أصبحت الشركات هي التي تمثل الحكومات في حوار تحقيق المصالح الاستراتيجية في العالم، وبالتالي فإن تحقيق النهضة وتحقيق فرص عمل لأفراد الشعب وزيادة دخل الدولة.... يتوقف على مدى نجاح الشركات والعكس صحيح، الشيء الذي جعل الحكومات في الدول المتقدمة تصوب جهودها لإنجاح شركاتها، وذلك من خلال التنسيق بين التخطيط الاستراتيجي القومي والتخطيط الاستراتيجي للشركات بما يضمن أن التوجهات الاستراتيجية القومية تعزز قدرات الشركات في تحقيق المصالح.

إن التأمل في كثافة الشراكات بين الشركات اليابانية والشركات في دول العالم الأخرى والارتباط الوثيق للمصالح اليابانية بهذه الشراكات بما في ذلك المصالح الأمنية، يشير لأهمية تلك الشراكات والتي تمت في الأساس وفق ترتيب استراتيجي حكومي، كما يبين أن المصالح الاستراتيجية اليابانية ما كان لها أن تتحقق لولا تلك الشراكات التي تمت على خلفية شراكة داخلية بين الحكومة اليابانية وقطاعها الخاص، جعلت من الطرفين شركاء وطنيين يعملان في تكامل لصالح بلدهم.

من خلال هذه الحالة نتعرف بطريقة عملية على كيفية التخطيط استراتيجياً لشركة، كما أننا نلاحظ خطر غياب الرؤية الوطنية المتعلقة ببناء علاقة بين الحكومة وشركاتها، وتجسيد أثر ضعف التخطيط الاستراتيجي القومي على أداء الشركات.

قبل اكتمال عمليات التحليل الاستراتيجي، قمنا بتوجيه العديد من الأسئلة إلى أصحاب الشركة، **ويمكن للقارئ أن يسأل نفسه ذات الأسئلة، أهمها :**

س : هل فكرتم يوماً كيف يستطيع شخص ما أو شركة ما على ظهر هذه الأرض إنتاج زيت أجود مما تنتجون وبتكلفة أقل من تكلفة إنتاجكم؟

ج : دهشة علت وجوه المدير والمدير التنفيذي وكانت الإجابة: لا.

س : هل كانت لديكم طموحات بغزو أسواق عالمية ؟

ج : الإجابة: لا

س : إذن هل تستطيعوا أن تعطوني مبرراً في عدم تفكيركم في غزو أسواق عالمية ؟

ج : لم يخطر ببالنا.

وهكذا قمنا بسؤال العديد من الأسئلة شملت أدق التفاصيل، مثل : لماذا تقومون بالتعبئة في جركانات بلاستيك سعة ٣٦ رطلاً ؟

الإجابة كانت. وجدنا الآخرين يعملون ذلك.

وهكذا تواصلت الأسئلة التي كشفت عدداً من الحقائق. ما يهمنا منها في هذه الدراسة هو التفكير المحلي المنغلق للمستثمر الوطني في معظم الدول النامية عموماً.

نتائج التحليل :

من خلال التحليل تكشفت العديد من نقاط الضعف والقوة والمهددات والفرص يمكن إيجازها فيما يلي :

الوضع القانوني

هو عبارة عن شركة خاصة مسجلة بموجب قانون الشركات لسنة ١٩٢٥ باشرت أعمالها في العام ١٩٧٠ في الخرطوم .

السوق الرئيسي الذي استهدفه المشروع

استهدف المشروع أسواق الخرطوم والجزيرة ثم كردفان ودارفور في المرحلة الثانية، واستمر هذا الوضع إلى حين توقف المصنع بسبب عدم القدرة على المنافسة.

١. يعمل في مجال زيوت الفول والسمسم وبذرة القطن.
٢. حتى يتمكن مشروع زيت البذرة من العمل كان لا بد من استجلاب محلج لفصل البذرة، وبالفعل تم استيراد المحلج، ودخل المشروع في مجال زيوت البذرة وتصدير زغب القطن { وهو مخلفات حلج بذرة القطن } .
٣. تم تركيب خط تكرير تقليدي { BATCH } التزاماً بضوابط وزارة التجارة آنذاك التي كانت تشترط لمنح المصانع كمياتها من البذرة أن يكون لديها معملاً للتكرير.

طاقة المصنع

تبلغ طاقة المصنع التصميمية ٤٠٠ طن في اليوم { ٢٤ ساعة } من الحبوب الزيتية، وهى تمكن من إنتاج حوالي ١٢٠ طن زيت في ٣٠٠ يوم عمل .

ظل المصنع يعمل بطاقة ٧٥-١٠٠ ٪ حتى العام ١٩٩٣، وبعد ذلك بدأ الإنتاج يتناقص في ظل ازدواجية وتعدد الرسوم وارتفاع التكلفة وقلة المحصول.

نظام الإدارة بالمشروع

من خلال المعلومات التي تم جمعها من الشركة وما تمت ملاحظته ميدانياً فقد اتضح أن المصنع يعمل بالنظام التقليدي للإدارة حيث يتولى صاحب المصنع مهام الإدارة العليا، وهناك المدير التنفيذي للمصنع { قريبه } الذي يقوم بمساعدة المؤسس الرئيسي للمصنع الذي يتولى منصب المدير العام وهو يحمل الشهادة المتوسطة، وتقاسم المهام جعل من الأول {المدير التنفيذي } موجوداً باستمرار في المصنع مشرفاً على المهام الداخلية من إنتاج وشئون عاملين ومبيعات والمشتريات حيث لا يوجد قسم مشتريات، فيما يقوم الثاني بالمهام الخارجية خاصة فيما يتعلق بأمر الأسواق الخارجية وقطع الغيار واستجلاب ماكينات جديدة أو التصدير والتعامل مع المؤسسات الحكومية وغيرها كالغرفة التجارية واتحاد أصحاب العمل واتحاد الصناعات، وفي حالة غياب أحدهما تكون السلطات عند الطرف الموجود، ويعمل الطرفان للتخطيط لأمور المصنع والتشاور فيما بينهما واتخاذ

القرارات الكبيرة والمصيرية والتصدي للمهام التي ليست لها مختصين كوظيفة قسم الإعلان.

حتى العام ١٩٩٢ كان عدد الموظفين والعمال بالمصنع ثلاثمائة، وبدأ هذا العدد في التناقص مع ارتباك الحالة الاقتصادية بالبلاد عقب تطبيق سياسة التحرير في فبراير ١٩٩٢ وارتفاع أسعار العملة والتضخم والزيادة المطردة في الرسوم إلى أن بلغ العدد ٩٠ موظفاً وعاملاً في العام ٢٠٠٢ ثم إلى خمسين في العام ٢٠٠٣.

لا يوجد هيكل إداري محدد بالمصنع، كما لا يوجد وصف وظيفي مكتوب للوظائف الموجودة، **كما تلاحظ الآتي فيما يتعلق بالجهاز الإداري :**

- لا يوجد مهندس كيميائي للإشراف على التكرير وهي عملية غاية في الحساسية حيث يتم بواسطة فني بشهادة ثانوية.
- لا توجد إدارة للتخطيط.
- لا توجد إدارة للمراقبة والمتابعة.
- لا توجد إدارة إعلان أو علاقات عامة.
- لا يوجد قسم أو إدارة للاستيراد أو التصدير.
- لا يوجد قسم تسويق بالمعنى المعروف علمياً حيث يتولى أصحاب المشروع تلك المهام ويتم تنفيذ القرارات المتعلقة بها إما مباشرة عبر الإدارة العليا أو بتوجيه موظف أو أكثر من العاملين بالمصنع لتولى المهمة المعينة.
- كما أن تاريخ المصنع الطويل قد خلق له زبائن شبه ثابتين، وقد يكون ذلك هو السبب في عدم الحماس لإنشاء قسم تسويق وتحمل مصروفاته.

استهداف الأسواق الخارجية

فيما يختص بالتصدير والدخول للأسواق الخارجية نوضح الحقائق التالية :

١. لم يكن السوق الخارجي هدفاً من أهداف المشروع طوال الفترة من تأسيسه.
٢. كانت حاجة الشركة للعملات الأجنبية هي الدافع للتصدير ولم يكن فتح أسواق خارجية هدف من أهدافها.

٣. الكميات التي تم تصديرها مع قلتها كانت دائماً من الفائض بعد استيفاء السوق المحلى أولاً ويتم الترتيب لها بواسطة وزارة التجارة من خلال بروتوكولات التعاون بين السودان والدول الأخرى.
٤. لم تكن هناك رغبة خلال السنوات الماضية لتهيئة المصنع للحصول على شهادات الجودة العالمية ISO SERIES
٥. لا يوجد ضمن العمالة خبير تسويق دولي أو خبير صادرات، ولا توجد مشاركات في معارض الصناعات الغذائية.
٦. لا تملك الشركة صفحة على الإنترنت ولا تخطط لذلك.

وضع الشركة قبل وضع الخطة الاستراتيجية

١. الشركة توقفت عن الإنتاج وقت إعداد الدراسة لاستحالة منافسة الزيوت المستوردة.
٢. إلى حين اتخاذ القرار بشأن الشركة، فقد باشرت الشركة نشاطاً جديداً يتمثل في تجارة استيراد الزيوت حتى تتمكن من تغطية تكاليف العمالة وغيرها من المصروفات أي تحولت الشركة من إنتاج الزيوت إلى التجارة في الزيوت.
٣. قررت الشركة الاستعانة بأحد بيوت الخبرة في مجال الدراسات الاستراتيجية لمساعدتهم في اتخاذ القرار السليم.

دراسة البيئة الوطنية :

الطاقة الإنتاجية التصميمية للزيوت في السودان

تبلغ طاقة البلاد أربعة ملايين طن من الحبوب في العام من الحبوب الزيتية التي تستعمل للطعام.

في الفترة من ٦١-٢٠٠٢ تم تركيب ١٠٠ معصرة كبيرة و٤٠٠ معصرة ريفية تبلغ طاقتها مجتمعة خمسة أضعاف استهلاك السودان، إلا أن مصانع السودان لا تعمل بالطاقة الاقتصادية وهذه الإنتاجية المذكورة تمثل ١٠٪ من الطاقة، ويبلغ عدد المعاصر العاملة الآن ٦٦ معصرة منها ٤٦ بالخرطوم.

الحبوب التي تنتج تجارياً في السودان هي :

الفول السوداني، السمسم، بذرة القطن، زهرة الشمس، وهناك تجارب بحثية ناجحة لإنتاج الصويا والعصفر والذرة الصفراء ومعالجة زيت النخيل.

إن إنتاج السودان وقت إعداد الدراسة والمقدر بـ ١١٦,٠٠٠ طن خلال عام ١٩٩٧ يمثل حوالي ١٠٪ من إجمالي الطاقة التصميمية السنوية لعصر الزيوت النباتية والمقدرة بحوالي ١,٢ مليون طن.

إن صناعة الزيوت بالسودان متعثرة بدليل وجود طاقة عاطلة ضخمة تصل إلى ٩٠٪ من جملة الطاقة التصميمية.

يساهم السودان بأقل من ٤٥٪ من إجمالي الإنتاج العربي من الزيوت النباتية بالرغم من أنه يزرع ٩٠٪ من مساحة الفول السوداني والسمسم اللذان يمثلان نحو ٦١٪ من مساحة المحاصيل الزيتية ويعود السبب في ذلك لانخفاض الإنتاجية في السودان.

إن السودان {سلة غذاء العالم العربي} بلغت وارداته من الزيوت الحيوانية والنباتية في الفترة يناير – مارس ٢٠٠٢ ٦,١٦١ طن متري بقيمة ٢,٥١١,٠٠٠ دولار. فيما بلغت واردات الزيوت في الفترة يوليو – سبتمبر ٢٠٠١ ٦,٦٣٠ طن متري بقيمة ٤,٦٤١,٠٠٠ دولار. وبلغت في إبريل – يونيو ١٩٩٧ ١,٠٢٩ متري بقيمة ٦٣٥,٠٠٠ دولار.

في الوقت الذي تبلغ فيه حجم الفجوة من الزيوت في الوطن العربي ما يفوق الـ ٢ مليون طن فإن صادرات السودان من الزيوت كانت :

١. في الفترة يناير – مارس ٢٠٠٢ بلغت ٣,٧٢١ طن متري بقيمة ٢,٣٦٣,٠٠٠ دولار، فيما لم تتعد صادرات زيوت السمسم لنفس الفترة ١٢ طناً بقيمة ١٤,٠٠٠ دولار.
٢. في الفترة يناير سبتمبر ٢٠٠٠ فقد بلغت ٦,٨٦٩ طناً مترياً بقيمة ٤,١٠٥,٠٠٠ دولار.

٣. وفي الفترة يناير – سبتمبر ٢٠٠١ بلغت ٦,٦٤١ طناً مترياً بقيمة ٤,٨٢٧,٠٠٠ دولار فيما بلغت صادرات زيت السمسم ١,٥٥٩ طناً بقيمة ٨٠٠,٠٠٠ دولار.

المهددات :

من خلال التحليل اتضح أن هناك مشاكل تتعلق بالوضع الداخلي في البيئة الوطنية أهمها هو اختلال فرصة المنافسة بين المنتج السوداني والأجنبي في ظل انفتاح الأسواق،

ومن أهم المهددات :

١.ضعف الشراكة بين الحكومة وشركات إنتاج الزيوت.

٢.تذبذب إنتاج الحبوب الزيتية ورداءة النوعية { مرارة السمسم، الافلوتوكسين في الفول }.

٣.ضعف التمويل لإنتاج البذور النباتية في الدولة.

٤.ارتفاع تكلفة التمويل الزراعي التي تصل إلى ٣٪ شهرياً في المتوسط زائداً ضريبة الخصم والزكاة والمصاريف الإدارية.

٥.كثرة الرسوم على صادرات البلاد من الزيوت النباتية حيث أوضحت الدراسة أن الشاحنة تتوقف ٤٥ مرة في نقاط التفتيش بين الخرطوم وبورتسودان.

٦.أن إنتاج السودان من الحبوب الزيتية لا يكفي المعاصر الموجودة، وما ينتج يتم تصدير جانب كبير منه سعياً وراء العائد السريع من العملات الأجنبية.

٧.أن الإنتاجية من البذور الزيتية ضعيفة نتيجة لعدد من الأسباب أهمها عدم استخدام التقنية الحديثة والبذور الجيدة، مما أدى لضعف الإنتاجية الرأسية للفدان وارتفاع التكلفة وعزوف المزارعين وبالتالي قلة المساحات المزروعة { لاحظ انخفاض الإنتاجية في السودان مقارنة بالإنتاجية في دول أخرى.

٨.ارتفاع تكلفة البذور الزيتية داخل السودان مقارنة بالأسعار العالمية، مثال لذلك أن تكلفة طن البذرة في السودان وقت إعداد الدراسة كان ما يعادل ٢٠٠ دولار أمريكي، في الوقت الذي يبلغ فيه سعر الطن في السوق العالمي تسليم

بورتسودان ٨٠ دولاراً، كذلك نجد أن طن الفيرنس في السودان وقت إعداد الدراسة يساوي ٢٥٠ دولاراً فيما يبلغ سعر الطن المستورد تسليم بورتسودان ٨٠ دولاراً إلا أن عليه رسوم صادر تعادل ٢٠٠ دولار، تجعل من أمر استيراده تحصيل حاصل.

٩.تحول شركة السودان للحبوب الزيتية وهى شركة مساهمة عامة يملكها القطاع العام وبعض المواطنين، إلى مستورد للزيوت النباتية من دول جنوب شرق آسيا وتوزيعها على بعض المعاصر لتعبئتها، خصوصاً وأن ذلك يتناقض مع الهدف القومي الذي أنشئت بموجبه الشركة في السبعينيات، وأن ذلك انعكس سلباً على صناعة الزيوت في البلاد وأثرت سلباً على المزارع المنتج للحبوب الزيتية.

١٠. تكلفة الإنتاج عالية لعدد من الأسباب من ضمنها :

أ. ارتفاع تكلفة التمويل حيث بلغت على سبيل المثال نسبة التمويل للصناعة حسب الصيغة الإسلامية ٥٤,٣ ٪ و٤٩,١ ٪ عام ١٩٩٨ و١٩٩٩ على التوالي.

ب. ارتفاع أسعار الكهرباء : مصانع الزيت في مصر تعمل بحوالي ربع سعر الكهرباء في السودان.

ج. ارتفاع أسعار الفيرنس : الأسعار في السوق العالمية تعادل ثلث سعر الفيرنس الذي يعمل به المنتج في السودان.

د. ارتفاع وتعدد الرسوم مقابل ما يدفعه المنتج في دول أخرى.

ه. أسعار بعض المحاصيل محلياً أعلى مما يشتري به الآخرون خارج السودان.

١١. تعدد وارتفاع الرسوم المفروضة على صناعة الزيوت النباتية منها :

أ. الرسوم المفروضة على البذرة تبلغ ٦,٧٥٠ دينار على الطن الواحد + ١٠٪

ب. الرسوم المفروضة على طن الفيرنس المستورد ٤٠,٠٠٠ دينار

و.أن موسم إنتاج الحبوب الزيتية فقط ثلاث شهور في العام وهذا يتطلب أن يقوم المصنع بتمويل شراء كل طاقة العام من المواد الخام، وهذا عبء مالي ضخم.

ز.تذبذب الكهرباء وارتفاع تكلفتها.

ح. ارتفاع تكلفة الزيت لكل العوامل السابقة أدى إلى فتح المجال لاستيراد الزيوت من الخارج بأسعار أقل من المنتج محلياً، مثال لذلك أن سعر جركانة زيت الأولين المستورد من ماليزيا سعة ٣٦ رطلاً بلغت وقت إعداد الدراسة ٢,٢٠٠ دينار تسليم بورتسودان، وبعد الرسوم ترتفع إلى ٤,٧٠٠ دينار، فيما تصل جركانة الزيت المصري عبر شلاتين مبلغ ٢,٥٠٠ دينار، في الوقت الذي تبلغ فيه تكلفة إنتاج نفس الجركانة وقت إعداد الدراسة، من زيت البذرة محلياً بالمصنع ٥,٥٠٠ دينار.

ط. استيراد الزيوت بأسعار رخيصة من مصر عبر الكوميسا والتهريب.

الأسباب أعلاه ساهمت بشكل أساسي في تحويل نشاط صناعة الزيوت النباتية إلى نشاط غير مجدٍ اقتصادياً، وأدت إلى توقف الشركة.

نقاط الضعف :.

١. تخلف التقنية المستخدمة في التكرير والتعبئة

٢. رداءة الجودة في المنتج تمثل أهمها في :

الحموضة الزائدة، الرواسب، تدني مستوى التعبئة .

٣. ضعف التسويق.

٤. ضعف الإدارة وعدم استقرار العمالة.

٥. ضعف القدرات الفنية للعمالة بالمصنع .

الفرص :

إذا تم التخطيط استراتيجياً لصناعة الزيوت النباتية فإنه يمكن ملاحظة الفرص المتاحة من خلال الحقائق التالية:

ضخامة الفجوة العربية من الزيوت النباتية وبالتالي ضخامة المطلوب من الحبوب الزيتية التي بلغت عام ٢٠٠٢ م ٣,١٠٠,٠٠٠ طن وسترتفع إلى ٣,٧٩١,٠٠٠ طن في عام ٢٠٠٧، وتبلغ نسبة الاكتفاء العربي من الزيوت النباتية ٢٩ ٪ {متوسط ٩٢-٩٤} حيث يبلغ متوسط الإنتاج العربي من الزيوت ٩٢-٩٤ ١,٣٢١,٠٠٠ طن فيما استورد

٢,٤٢٨,٠٠٠ طن، ولعل هذه الأرقام توضح الفرصة الكبيرة المتاحة للسودان في مجال الزيوت النباتية.

ملاحظة :

بالرغم من هذه الفجوة الكبيرة المتاحة عربياً، نجد أن طاقات الإنتاج في مجال الزيت بالسودان معطلة بنسبة ٩٠٪، كما يمكن ملاحظة أن إنتاج السودان من الحبوب الزيتية لا يكفى المعاصر الموجودة، وما ينتج يتم تصدير جانب كبير منه سعياً وراء العائد السريع من العملات الأجنبية.

هذا الوضع يشير إلى خلل في التخطيط الاستراتيجي، كما يشير في نفس الوقت إلى الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي في الشركات وفي الدولة.

مهددات البيئة الدولية :

- منافسة الشركات العالمية متعددة الجنسيات.
- التكتلات التجارية والسياسية في السوق العالمي.
- شروط النظام الاقتصادي العالمي

إن انضمام السودان لمنظمة التجارة العالمية تحتم أن يستوفى إنتاج البلاد من الزيوت النباتية مواصفات الجودة العالمية ISO ٩٠٠٠ SERIES والالتزام بشروط الحفاظ على البيئة العالمية ISO ١٤٠٠٠ SERIES كشرط أساسي لدخول الزيوت النباتية السودانية للأسواق العالمية.

الخلاصة :

١. هناك فرصة للشركة لتحقيق أرباح مجزية من خلال العمل للاستفادة من الفرصة المتاحة في السوق العربية.
٢. وافق أصحاب الشركة على قرار الخبراء الذي تم من خلاله تحديد الآتي :

أ. بلورة رؤية تمثلت في تحقيق التميز على المستوى العربي في مجال زيوت السمسم والفول وبذرة الشمس.

ب. تحديد رسالة جديدة للشركة تلخصت في استهداف أسـواق الخلـيج وغـرب أوربا، والعمل على إنتاج زيـوت صـحية بمواصـفات عالميـة وبأسـعار هـي الأرخص عالمياً.

ج. بلـورة هـدف اسـتراتيجي جديـد للـشركة تجسد في العمـل علـى اقتطـاع ١٢٠,٠٠٠ طن من الزيـوت في الـسوق العربـي في الأربـع سـنوات الأولى ترتفع إلى ٥٠٠,٠٠٠ طن عند نهاية العام العاشر.

حتى يتسنى ذلك فإن الشركة تحتاج إلى بناء ميزة نـسبية عالميـة في مجـال الزيـوت تـتمكن بموجبها من رفع جودة الإنتاج ليكون بالمستوى العالمي وخفض التكلفة لتكون بالمـستوى العالمي، وتحقيق الوضع أعلاه تطلب بلورة أهداف في اتجاهين هما :

ترتيبات داخل الشركة تتمثل في :

رفع كفاءة وجودة الإدارة.

رفع مستوى جودة لإنتاج ليصبح بالمستوى العالمي

ترتيبات تتعلق بالبيئة الخارجية تتجسد في :

إزالة الاختلال المتعلق بالميزة النسبية للشركة

استيفاء الترتيبات المطلوبة لدخول السوق العربي ومواجهة الصراع الدولي حول المصالح.

من خلال الترتيبات الداخلية تم الآتي :

أولاً : تطوير نظام حديث للإدارة، حيث تم :

١) تصميم هيكل إداري يقوم على نظام فريق العمـل الـذي يـضم الأعـضاء المطلـوبين لإنجاز منتج معين واشتمل ذلك على وصف الخطـوات وترتيبهـا والـزمن المطلـوب لإنجاز كل خطوة، وكذا أصبح لكل منتج فريق عمل خاص به.

٢) إعداد وصف وظيفي شامل تم من خلاله تحديد نطاق العمل ووصفه والمـسئول عـن كل عملية.

٣) إضافة إدارات جديدة للتخطيط والتسويق

٤) تطوير نظام إدارة الصيانة حيث أصبح تحديد الصيانات وتغيير قطع الغيار المختلفة تتم إلكترونياً.

٥) رفع مستوى الوعي لدى أعضاء مجلس إدارة الشركة ليصبح عالمياً.

٦) تعيين مدير جديد للشركة خبير في الإدارة الاستراتيجية ويحمل شهادات في الجودة والتميز في مجال الإدارة.

٧) تطوير قدرات المديرين الموجودين في مجال الادارة الإستراتيجية والإدارة الدولية.

٨) ابتعاث أربعة من الفنيين الحاليين إلى ألمانيا للتدريب والدراسة على تقنيات العصر والتكرير ونزع الروائح والتعبئة.

٩) تعيين خبراء في مجال، الإدارة الاستراتيجية، مدير إنتاج ممن يحملون شهادات في الجودة العالمية للإدارة، التسويق والتسويق الإلكتروني، العصر، التكرير، نزع الروائح، التعبئة

ثانياً : تجديد وتحديث المصنع بما يضمن التميز من المنظور العالمي، حيث تم الآتي :

١. إعداد دراسة حول مواصفات السوق العربي من الزيوت يشمل أنواع الزيوت ومستوى الجودة وتفاصيل مكونات الزيت من خلال تحليل عينات متعددة، تحديد أنواع العبوات المطلوبة والألوان المحبذة للزيت { أبيض، أصفر، أبيض مائل للاصفرار، الخ }.

٢. إعداد دراسة فنية تم من خلالها تحديد الآتي:

أ. الأجهزة والمعدات المطلوب شراؤها حيث اتضح أن التقنيات المطلوبة في مجال التكرير ونزع الروائح تعتبر ضمن التقنيات الغربية ممنوعة التداول أي غير متاحة للبيع في الأسواق.

ب. الأجهزة التي يتم تطويرها وصيانتها وشملت صيانة خط العصير.

ج. الأجهزة المطلوب الاستغناء عنها حيث تقرر الاستغناء عن خط التعبئة الحالي.

د. الخط الإضافي المطلوب للعصير لمواجهة الزيادة في الإنتاج التي تقررت .

٥. تحديد مواصفات المعمل.

ثالثاً : من خلال الترتيبات الخارجية تم العمل لتحقيق الآتي :

١. إزالة الاختلال المتعلق بالميزة النسبية للشركة :

في هذا الخصوص ورجوعاً إلى نتائج التحليل فقد اتضح أن تحقيق الميزة النسبية للشركة غير ممكن في ظل الظروف المحلية، لارتباط ذلك بعوامل لا تملكها الشركة، وأهمها ارتفاع وتعدد الرسوم الحكومية عدم وفرة المدخلات من البذور، وارتفاع تكلفة التمويل وارتفاع الضرائب في حالة الاستيراد من الخارج، عليه فقد أصبح تحقيق الميزة التنافسية يتطلب أن تعمل الشركة في ظل ظروف تتيح لها وضع تنافسي كالذي يتوفر للآخرين من المنتجين خارج السودان.

التفكير الاستراتيجي :

من أهم ما يوفره علم الإدارة الاستراتيجية هو القدرة على التفكير الاستراتيجي، ومن خلال هذا التفكير تم كسر الحدود الجغرافية أمام المصنع ليتم نقل الماكينات إلى مكان يتم من خلاله توفير الأوضاع التي تتيح تحقيق الميزة النسبية والقدرة التنافسية.

عليه فقد جرى عمل دراسة للبيئة الدولية تم من خلالها تحديد السياسات والظروف والأوضاع والقوانين وأسعار الخدمات في عدد من المناطق، وبناء على ذلك قرر الخبراء الاستشاريون الانتقال بالمصنع إلى المنطقة الحرة بدولة {ص}، حيث اتضح بالحساب الدقيق أن سعر الرطل في ظل الوضع الجديد سينخفض من ٠,٦١ دولار إلى ٠,٢٨ دولار، ويعود ذلك للأوضاع الاقتصادية المحفزة بتلك المنطقة.

٢. استيفاء الترتيبات المطلوبة لمواجهة الصراع الدولي حول المصالح.

من خلال التحليل اتضح أن دخول السوق العربي في هذا المجال تحيط به ظروف وعوامل جعلت منه عملاً يدخل في إطار صراع المصالح الدولية { مهددات}، وبالتالي فإن هذا يتطلب ترتيبات استراتيجية لمواجهة ذلك، حيث تقرر أن تندمج الشركة مع الشركة { ق } المتخصصة في إنتاج الزيوت بالخليج والشركة { K} وهي شركة ألمانية تعمل في مجال الزيوت النباتية، حيث تم **من خلال هذا الوضع الجديد ما يلي :**

١. توفير ضمانات أفضل بسوق الخليج من خلال الشركة الخليجية.
٢. تعزيز رأس المال من خلال راس المال الإضافي الذي قامت شركة { ق } بسداده.
٣. توفير أجهزة التكرير ونزع الروائح ذات التقنية العالية والتي تعد من التقنيات غير المتوفرة بالسوق من خلال الشراكة مع الشركة الألمانية.
٤. فتح الأسواق الألمانية أمام الشركة من خلال الشراكة الألمانية السودانية .
٥. تأسيس كتلة ذات إمكانات ضخمة.
٦. تعزيز القدرات التفاوضية للشركة من خلال السند السياسي السوداني الخليجي الألماني.

من خلال مقترحات الحل أعلاه يمكن ملاحظة أثر الإدارة الاستراتيجية في الآتي :

١. التفكير من منظور عالمي، لماذا لا نعمل على بلورة أهداف عالمية نسعى إلى تحقيقها.
٢. في ظل وضوح المهددات ونقاط الضعف وفي ظل وضوح الهدف الاستراتيجي الجديد الناجم عن معرفة نقاط القوة والفرص المتاحة للشركة فقد أصبح من السهولة تحديد المسار نحو مرافئ الحل، حيث تم نقل المشروع نسبة لعدم قدرة الشركة لتغيير الوضع الاقتصادي الموجود بموطنها الأصلي، وبالتالي استطاعت أن توفر الوضع المناسب لعملها بدلاً من أن تصفي أعمالها وتلعن الظلام.
٣. وضوح المهددات على الساحة الدولية جعل الشركة تدخل بثبات ورؤية في تحالفات دولية جديدة تمكنت من خلالها من تعزيز قدراتها التنافسية عبر زيادة رأس مالها وتوفير تقنيات لم تكن تتوفر لها بغير ذلك، إضافة إلى توفير ضمانات أفضل بالسوق الخليجي .
٤. تعقيدات الدخول للسوق العالمي وما يتطلبه من مديرين ذوي قدرات إدارية واستراتيجية عالية وإنتاج بمواصفات عالمية، كشف لها عجزها الإداري والفني الشيء الذي استوجب إجراء التغيير الاستراتيجي الإداري.

٥. إجراء تغييرات استراتيجية تمثلت في الآتي :

تغيير إداري، تغيير فني، تغيير في نطاق العمل { من استهداف السوق المحلي إلى السوق العالمي، ومن العمل ببيئة وطنية إلى بيئة عالمية }.

التخطيط الاستراتيجي على المستوى القومي :

إذا ربطنا هذه الحقائق مع موضوع الكتاب فإنه يتضح لنا الحاجة إلى تخطيط استراتيجي قومي وعلى مستوى الشركات من منظور عالمي يمكن من تحقيق الآتي:

١. ميزة نسبية للإنتاج الوطني من الزيوت النباتية نتمكن عبرها من الاستفادة من الفرصة الداخلية والتي أصبحت مهددة بفعل الاستيراد، والاستفادة من الفرصة المتاحة عالمياً خاصة في الوطن العربي.
٢. توفير السند الاستراتيجي القومي للشركات، حيث إن حصول الشركات على حصص استراتيجية في الأسواق العالمية لا يتوقف على جهد الشركات فقط وإنما جهد الدولة ممثلاً في حكومتها يتم في إطار حوار وصراع المصالح الدولية .
٣. عدم إعداد التخطيط الاستراتيجي السوداني من منظور عالمي يعني عدم قدرة الشركات على المنافسة العالمية، لتصبح قدرة الدولة في جذب الاستثمار مرهونة بمدى قدرتها في توفير الظروف الملائمة لتحقيق المزايا النسبية العالمية.
٤. أوضاع اقتصادية تهيئ المناخ المناسب يتضمن العدالة وعدم التمييز وخروج الحكومة من الإنتاج.
٥. أوضاع سياسية تؤسس لسيادة النظام والقانون.
٦. إنتاج جيد بمواصفات عالمية وما يتطلبه ذلك من تقنية عالية وتدريب تقني
٧. تشجع الانتقال الإيجابي لرأس المال الذي يتيح التمويل جنباً إلى جنب مع التقنية الحديثة والحصص في الأسواق العربية وغير العربية.
٨. استنباط أصناف ذات محتوى زيتي عالي وإنتاجية مرتفعة.
٩. إنتاج أصناف خالية من المواد الضارة .

١٠. التوسع في إنتاج المحاصيل أفقياً ورأسياً باستخدام أصناف وتقاوي عالية الجودة وتطبيق الحزم التقنية.
١١. تحقيق الاكتفاء الذاتي {عربياً } من الحبوب الزيتية .
١٢. رفع الكفاءة الإنتاجية لمصانع الزيوت وتزويدها بتقنيات العصر والتكرير.
١٣. تنسيق السياسات الداخلية.
١٤. إدخال السمسم في الدورة الزراعية.
١٥. زيادة مساحات زهرة الشمس والفول السوداني.

ختام :

كل تلك الحقائق تكشف لنا استحالة انطلاق عمل الشركات والإنتاج الوطني بمعزل عن التخطيط الاستراتيجي القومي، وإذا ربطنا هذه الحالة بالتخطيط الاستراتيجي القومي الذي تناولناه في الفصل السابق، تتضح أهمية وحتمية الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي في المنظمات والتخطيط الاستراتيجي للدولة، كما تكشف لنا أهمية التخطيط الاستراتيجي الذي ينقل إطار المصالح من المحلية إلى العالمية ويقود إلى التفاعل الإيجابي الفاعل مع البيئة مستفيداً من الفرص المتاحة فيها، مواجهاً لمهدداتها بالصورة المناسبة معالجاً لنقاط الضعف الداخلية مستنداً على نقاط القوة.

الفهرس

السيرة الذاتية للمؤلف :

الاسم : محمد حسين سليمان أبوصالح

الميلاد: ١٩٦٠م

الحالة الاجتماعية : متزوج (خمسة من البنين والبنات)

المؤهلات الأكاديمية :

- درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال .
- دبلوم الإدارة .
- ماجستير التخطيط الاستراتيجي .
- درجة الدكتوراه في التخطيط الاستراتيجي .

- أستاذ وخبير التخطيط الاستراتيجي القومي – معهد الدراسات الاستراتيجية بجامعة أم درمان الإسلامية .
- عضو هيئة المستشارين برئاسة مجلس الوزراء .
- خبير باللجنة الفنية بمجلس الوزراء .
- عضو المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي – السودان .
- خبير متعاون - المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي – السودان .
- عضو اللجنة العليا للخرطوم عاصمة الثقافة العربية ٢٠٠٥م .
- عضو هيئة تحرير تقرير التنمية السياسية – مجلس الوزراء .
- رئيس الجمعية السودانية للعلوم الاستراتيجية .
- أمين الشئون العلمية ومدير مركز تدريب القيادات : الأكاديمية العليا للدراسات الاستراتيجية والأمنية ٢٠٠٨-٢٠٠٩م.
- نائب المدير للشئون العلمية ، الأكاديمية العليا للدراسات الاستراتيجية والأمنية ٢٠١١-٢٠١٤م
- رئيس دائرة البحوث والدراسات بمستشارية الأمن القومي : رئاسة الجمهورية ٢٠٠٩ – ٢٠١١م.

- رئيس هيئة التقرير الاستراتيجي لحالة الدولة .
- كاتب منتظم في التقرير الاستراتيجي لمركز دراسات الشرق الأوسط وإفريقيا .
- مشارك في التقرير الاستراتيجي لمركز السودان للدراسات الاستراتيجية .
- عضو مشارك في عدد من مراكز الدراسات الاستراتيجية :
  - مركز دراسات المستقبل .
  - مركز دراسات الشرق الأوسط وإفريقيا .
  - المركز العالمي للدراسات الإفريقية .
  - مركز دراسات المجتمع.
  - مركز التنوير المعرفي .
- قام بإعداد العديد من الاستشارات الاستراتيجية والإدارية والتنظيمية وأخرى تتعلق بأسباب فشل المشروعات بجانب العديد من الاستشارات الاقتصادية في المجالات المختلفة داخل وخارج السودان .

قام بتأليف عدد من الكتب هي :

١. التخطيط الاستراتيجي القومي "باللغتين العربية والانجليزية" – وهو أول كتاب من نوعه ، يقع في ٨٠٠ صفحة ، ويعتبر المرجع الرئيس في هذا الجانب في عدد كبير من الجامعات داخل وخارج السودان ، منشور داخل وخارج السودان (وأصبح ضمن الكتب العربية الأكثر مبيعاً في موقع www.iktab.com).

٢. الإدارة الاستراتيجية للإعلام ، منشور .

٣. التخطيط الاستراتيجي للعلاقات الدولية ، منشور.

٤. التخطيط الاستراتيجي في الاقتصاد والعلوم السياسية والاجتماعية ، منشور.

٥. أضواء علي إدارة الأعمال ، منشور .

٦. التنظيم الإداري للشركات الصناعية الجزء الأول – دراسة عملية .

٧. التنظيم الإداري للشركات الصناعية الجزء الثاني – دراسة عملية .

٨. التخطيط الاستراتيجي للاقتصاد السوداني – البُعد المفقود (، منشور باللغتين العربية والإنجليزية) .
٩. الجدوى الاقتصادية للمشروعات في ظل العولمة .
١٠. التنظيم الإداري للمنظمات الدولية في عصر العولمة– جزءين – دراسة تطبيقية على منظمة إسلامية عالمية .

بالإضافة إلى عدد من الكتيبات منها :

- استراتيجية مكافحة الفقر في ظل العولمة.
- الاتحاد بين مصر والسودان في ظل العولمة ، منشور .
- الممارسة التقليدية للسياسة – الخطر الرئيس على السودان ، منشور.

له عدد من البحوث والأوراق ، منها :

The international economic order & the Sudan – strategic perspective.

١. الاتحاد الاوربي ٢٠٠٥ – دراسة مقدمة لمركز دراسات الشرق الاوسط وافريقيا
٢. الشرق الاوسط الكبير – رؤية استراتيجية ، ورقة مقدمة لمؤتمر السودان والشرق الأوسط الكبير .
٣. التخطيط الاستراتيجي السوداني عقب الاستقلال – دراسة تحليلية منشورة ، مقدمة لمركز دراسات الشرق الأوسط وإفريقيا .
٤. أثر الادارة الاستراتيجية في تحقيق القدرات التنافسية العالمية .
٥. التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي وتحديات العصر – جامعة أم درمان الإسلامية نموذجاً.
٦. مستقبل قيادة النظام العالمي في القرن الواحد وعشرين دراسة مقدمة للقوات المسلحة
٧. التخطيط الاستراتيجي والأمن القومي والإنساني - كتاب تحت الإعداد .
٨. الأبعاد الاجتماعية للتخطيط الاقتصادي في السودان .
٩. أهمية تأسيس مجلس أعلى للتخطيط الاستراتيجي للتعليم في الدول الإسلامية ،

دراسة مقدمة بناء على تكليف من المنظمة الإسلامية للتربية والثقافة والعلوم .

١٠. تصور حول تأسيس آلية للتخطيط الاستراتيجي للتعليم في الدول الإسلامية ، دراسة مقدمة بناء على تكليف من المنظمة الإسلامية للتربية والثقافة والعلوم .

١١. المنظور الاستراتيجي للعلاقات الإفريقية التركية ، ورقة مقدمة لمؤتمر المائدة المستديرة ، الدورة الثامنة لمؤتمر العلاقات التركية الإفريقية.

١٢. المنظور الاستراتيجي للعلاقات الصينية العربية .

١٣. المنظور الاستراتيجي لمكافحة المخدرات ومسودة الاستراتيجية الوطنية لمكافحة المخدرات) .

١٤. تطوير الاستراتيجية الوطنية للشباب ٢٠٠٧ -٢٠٣١.

١٥. المسلمون وإدارة الصراع الاستراتيجي ورقة مقدمة لرئاسة الجمهورية ومركز دراسات الإسلام والعالم المعاصر .

١٦. دور الأستاذ الجامعي في التخطيط الاستراتيجي ، مؤتمر الاتحاد المهني لاساتذة التعليم العالي.

١٧. دور استراتيجية التعليم في تحقيق الأمن القومي ، مؤتمر التعليم.

١٨. المنظور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في السودان ، الدورة الثامنة لمؤتمر الموارد البشرية .

١٩. التوعية الأمنية من منظور استراتيجي ، جامعة نايف العربية .

٢٠. المنظور الاستراتيجي للتنمية العمرانية : دراسة حالة ولاية الخرطوم .

٢١. المنظور الإسلامي لتحقيق التنمية المستدامة .

٢٢. التخطيط الاستراتيجي وتحديات مستقبل العالم : نحو رؤية مفاهيمية جديدة

٢٣. دور التخطيط الاستراتيجي في تشكيل المستقبل السوداني ، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول – كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة إفريقيا العالمية أثر العقوبات الأمريكية على الأمن الإنساني بالسودان .

٢٤. إعداد مسودة استراتيجية السودان للتعاون الدولي .

٢٥. إعداد مسودة استراتيجية السودان للتعليم التقني والتقاني بمشاركة الأمين العام للتخطيط الاستراتيجي القومي .

٢٦. استراتيجية تطوير دور القبيلة في الدولة (تحرير ومشاركة في الإعداد) .

٢٧. إعداد مسودة استراتيجية السودان لمكافحة الإرهاب .
٢٨. تقييم الفلسفة الاقتصادية في السودان من منظور استراتيجي .
٢٩. دور الثقافة في تحقيق المصالح الوطنية : دراسة حالة السودان .
٣٠. علم الاستراتيجية وعلم المستقبل : دراسة مقارنة .
٣١. الحوار الوطني السوداني : خارطة طريق لحوار فاعل.
٣٢. رؤية حول تأسيس آلية للتخطيط القومي .
٣٣. المنظور الاستراتيجي لمكافحة الفساد .
٣٤. المنظور الاستراتيجي للعلاقات بين السودان ودولة جنوب السودان .
٣٥. قراءة في قرار مجلس الأمن رقم ٢٠٠٣ لسنة ٢٠١١ : رؤية استراتيجية .
٣٦. تقييم الاستراتيجية ربع القرنية ٢٠٠٧ – ٢٠٣١م .
٣٧. أثر العقوبات الأمريكية على الأمن الإنساني بالسودان.
٣٨. الرؤية الاستراتيجية لنظام المعلومات القومي السوداني.
٣٩. الهوية السودانية بين تراكم التاريخ وعلم تشكيل المستقبل .
٤٠. تقييم استراتيجية دارفور للسلام .
٤١. Comment on the Sudan Human Development Report ٢٠١١

مشاركات أخرى :

١. شارك بصورة أساسية في إعداد كتاب تحديات ومهددات الأمن القومي السوداني – هيئة المستشارين – مجلس الوزراء الاتحادي . وهو أول مرجع وطني في هذا الخصوص .
٢. مشارك في لجنة الإصلاح الإداري بوزارة العمل .
٣. عضو لجنة تطوير جهاز التخطيط القومي .
٤. المشاركة في لجان التعليم العالي حول إجازة برامج الدراسات العليا .
٥. إعداد المناهج لعدد من معاهد ومراكز الدراسات العليا المتعلقة بعلوم الاستراتيجية.
٦. شارك في العديد من المؤتمرات والندوات وورش العمل.
٧. له مساهمات في نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي من خلال :

o إعداد وتقديم برنامج آفاق بإذاعة الخرطوم .

- المشاركة الأساسية المستمرة في برنامج السودان وصراع المصالح الدولية .
- العديد من أجهزة الإعلام من تلفزيون وإذاعة وصحف ، بجانب موقعه الإلكتروني .
- تقديم محاضرات على مستوى القيادات والمستوى العام داخل وخارج السودان.
- تنفيذ برنامج من خلال إذاعة أم درمان حول ثقافة الاستراتيجية .

٨. صمم ونفذ العديد من البرامج التدريبية على مستوى القيادات العليا بالدولة ، في مجال التخطيط الاستراتيجي القومي .

٩. قام بتدريب ما يزيد عن الخمسة آلاف شخص من خلال تنفيذ اكثر من ١٥٠ دورة تدريبية خلال الخمسة سنوات الماضية داخل وخارج السودان .

١٠. مدرب ومدرب مدربين في مجال التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية والأمن القومي.

١١. شارك في العديد من المؤتمرات والحلقات العلمية والندوات .

١٢. مستشار محلي لمنظمة الهجرة الدولية (**IOM**) أكتوبر ٢٠٠٩ لتصميم وصياغة تقرير نصف المدة للخطة الخمسية لولاية كسلا وإعادة صياغة الخطة الخمسية .

١٣. مستشار محلي لمنظمة (**UNFPA**) أغسطس- ديسمبر ٢٠١١ لإعادة صياغة الاستراتيجية الوطنية للشباب .

١٤. خبير مؤطر بالمنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة ، في اجتماع الخبراء لصياغة رؤية حول تأسيس مجلس أعلى للتخطيط الاستراتيجي للتعليم للمنظمة ، الخرطوم ٢٥ – ٢٨ ابريل ٢٠١١م.

١٥. ترأس فريق تطوير استراتيجية السودان للتعليم التقني والتقاني .

١٦. نقديك الدعم الفني لتطوير ومراجعة العديد من الاستراتيجيات منها (التعليم الاتحادية ، الصحة الاتحادية ، ولاية الخرطوم ، منظمة الدعوة الإسلامية ، المجلس القومي للطفولة ، الهلال الأحمر... إلخ)

١٧. يتولى حالياً مسئولية وضع استراتيجية السودان للطيران المدني للفترة ٢٠١٥ – ٢٠٣٢م.

١٨. عمل كخبير وطني في لصالح المجلس القومي للسكان ، لإدماج السياسة القومية للسكان في الخطة القومية للدولة .

الإسهام على مستوى جامعة أم درمان الإسلامية :

١. إعداد استراتيجية الجامعة .

٢. صمم وقام بتدريس برامج التخطيط الاستراتيجي القومي ، التخطيط الاستراتيجي في مجالات الإعلام ، الدعوة ، الاقتصاد ، العلوم السياسية على مستوى الدراسات العليا والبكالوريوس.

٣. صمم مناهج العديد من معاهد البحوث الدراسات الاستراتيجية .

٤. مؤسس معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية ، وهو أول معهد يطرح دراسات عليا متخصصة في النخطيط الاستراتيجي القومي في العالم العربي وفي إفريقيا .

٥. مدير معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية – جامعة أم درمان الإسلامية أول أبريل ٢٠٠٨ – أول أكتوبر ٢٠٠٩م .

٦. أعد دراسات لتأسيس عدد من المراكز بالجامعة على سبيل تطوير الأداء وتعزيز الشراكة مع المجتمع ، منها :

أ. مركز الاستشارات وجدوى المشروعات .

ب. مركز بناء القدرات والجودة الشاملة .

ج. مركز الدراسات الاستراتيجية .

٧. أشرف ويشرف على مجموعة من طلاب الدكتوراه والماجستير .

٨. يقوم بتدريس مواد التخطيط الاستراتيجي بمعهد البحوث والدراسات الاستراتيجية بالجامعة ، كما يشارك ضمن مجلس الأبحاث العلمية بالمعهد ، ويسهم بالإشراف على بحوث الدراسات العليا .

كتاب التخطيط الاستراتيجي القومي :

قـام بتأسـيس وطـرح مفـاهيم جديـدة للتخطـيط الاسـتراتيجي في المجـالات الاقتـصادية والاجتماعية والسياسية والعلاقات الدولية والبحث العلمي والتقنية والإعلام ، وكـذا في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، كما طور مفاهيماً جديدة للتغـيير الاسـتراتيجي ولخطـوات الإدارة الاسـتراتيجية في المجـالات الـسياسية والاجتماعيـة والاقتـصادية.. إلخ،.تتناسب ومتطلبات الأداء القومي كما طور مفهوماً جديداً حول تنفيذ الاسـتراتيجية يؤسس لضمان تنفيذ ما يخطط له ، كما تضمن أيضاً تطويراً لمفهوم الرؤية ومفهوم جديـد للسياسات في إطار الاسـتراتيجية القوميـة ، يـساعد في تـشكيل العقـل القـومي وتنـسيق النشاط الوطني وحشد قوة الدولة في سبيل تنفيذ الاستراتيجية بما يشمله ذلك من تحقيـق التناسق والتكامل بـين الـسياسات والتـشريعات مـع الأهـداف الاسـتراتيجية وتأسـيس للشراكات بين الحكومة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع الوطنية .

كل ذلك اقتضى تحقيق التناسق بين كـل مـن أسـاليب التحليـل الاسـتراتيجي، الغايـات القومية المنبثقة عن الاستراتيجية وعناصر القوة الشاملة للأمن القومي حيث قـام بتطـوير أسلوب التحليل المعروف بتحليل PEST حتى يكون مناسباً لهـذا لوضـع وأطلـق علـى التحليل بوضعه الجديد اسم تحليل الأوضاع القومية : SIMPEST كمـا طـرح تـصوراً جديداً لآلية التخطيط الاستراتيجي القومي تتناسب وهـذا الطـرح ويجعـل الدولـة تـسير بانتظام من موطن الضعف في الغايات المختلفة نحو موطن القـوة، في ظـل إدراك مـستمر للأوضاع والتحديات المحلية والدولية وعدم ممارسة أي أنشطة غير مطلوبة أو تتناقض مع المصالح الوطنية أو تهدد الأمن القومي .

تطوير الكتاب في فترة ما بعد الترقي لاستاذ مشارك : قام بتطوير الكتاب فيما يزيـد عـن المائتي صفحة ، وقد تضمن التطوير إدخال فصل جديد عن التخطيط الاستراتيجي الثقافي الاجتماعي وفصل آخر عن التخطـيط الاسـتراتيجي في مجـال المعلومـات ، كمـا تـضمن التطوير إحكام العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي القـومي والتنميـة المـستدامة والمتوازنـة وأمن الإنسان والأمن القومي والعالمي وأمن المستقبل بما يشمله ذلك من حقوق الأجيال القادمة وحسن استغلال الموارد الطبيعية وتنميتها وتطويرها ، كما تضمن الكتاب تطـويراً

لمنهج التحليل الاستراتيجي بكيفية تتيح التنسيق القومي وحشد المعرفة المنتجة في المجالات المختلفة بجانب توضيح العلاقة بين علم الاستراتيجية وعلوم المستقبل ، كذلك تضمن التطوير نظم تقييم وقياس الاستراتيجية القومية وتحديد منهج إنتاج السياسات ومرتكزات وأسس إنتاج التشريعات بما يحقق التكامل للنشاط الوطني .

بريد الكتروني abusalih@consultant.com
mohammedabusalih@hotmail.com www.
الموقع على شبكة المعلومات الدولية " الإنترنت " Strategy.sd

يطلب الكتاب من
دار الجنان للنشر والتوزيع
المملكة الاردنية الهاشمية - عما ن

e-mail: dar_jenan@yahoo.com
e-mail: daraljenanbook@gmail.com





يأتي هذا الكتاب في وقت تكاد تخلو فيه المكتبات من كتب ومراجع التخطيط الاستراتيجي القومي.

اهتم المؤلف بتأسيس وطرح مفاهيم جديدة للتخطيط الاستراتيجي في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والعلاقات الدولية والبحث العلمي والتقنية والإعلام والمعلومات، وكذا في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، كما طور مفاهيماً جديدة للتغيير الاستراتيجي ولخطوات الإدارة الاستراتيجية في المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية..إلخ، تتناسب ومتطلبات الأداء القومي كما طور المؤلف مفهوماً جديداً حول تنفيذ الاستراتيجية يؤسس لضمان تنفيذ ما يخطط له، كما تضمن أيضاً تطويراً لمفهوم الرؤية ومفهوم جديد للسياسات في إطار الاستراتيجية القومية، يساعد في تشكيل العقل القومي وتنسيق النشاط الوطني وحشد قوة الدولة في سبيل تنفيذ الاستراتيجية بما يشمله ذلك من تحقيق التناسق والتكامل بين السياسات والتشريعات مع الأهداف الاستراتيجية وتأسيس للشراكات بين الحكومة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع الوطنية.

كل ذلك اقتضى تحقيق التناسق بين كل من أساليب التحليل الاستراتيجي، الغايات القومية المنبثقة عن الاستراتيجية وعناصر القوة الشاملة للأمن القومي حيث قام المؤلف بتطوير أسلوب التحليل المعروف بتحليل PEST حتى يكون مناسباً لهذا لوضع وأطلق على التحليل بوضعه الجديد اسم تحليل الأوضاع القومية: SIMPEST كما طرح تصوراً جديداً لآلية التخطيط الاستراتيجي القومي تتناسب وهذا الطرح ويجعل الدولة تسير بانتظام من موطن الضعف في الغايات المختلفة نحو موطن القوة، في ظل إدراك مستمر للأوضاع والتحديات المحلية والدولية وعدم ممارسة أي أنشطة غير مطلوبة أو تتناقض مع المصالح الوطنية أو تهدد الأمن القومي أو أمن المستقبل.

التدبر في المفاهيم التي طرحها هذا الكتاب حول التخطيط الاستراتيجي، تشير إلى تكامل عملية تحقيق المصالح الاستراتيجية للدولة والأمن القومي والأمن الإنساني والحفاظ على البيئة المحلية والعالمية ومراعاة مصالح الأجيال القادمة بجانب مسئولية التخطيط القومي في تحقيق الأمن والاستقرار العالمي.



